THE MEN WHO BUILT AMERICA

THE HOUSE of MORGAN

Ninh Phạm dịch

RON CHERNOW

Tác giả đoạt Giải thưởng National Book Award

alpha books

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Trụ sở chính:

Số 46, Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội

Tel: 0084.24.38253841 – Fax: 0084.24.38269578

Chi nhánh:

Số 7, Nguyễn Thị Minh Khai. Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

Tel: 0084.28.38220102

Email: marketing@thegioipublishers.vn

Website: www.thegioipublishers.vn

GIA TỘC MORGAN

Một triều đại ngân hàng Mỹ và sự trỗi dậy của nền tài chính hiện đại

Ninh Phạm *dịch*

Chịu trách nhiệm xuất bản:

GIÁM ĐỐC – TỔNG BIÊN TẬP

TS. TRẦN ĐOÀN LÂM

Biên tập: Hoàng Thị Mai Anh

Sửa bản in: Thảo Vương

Thiết kế bìa: Mạnh Cường

Trình bày: Diệu Linh

In 3.000 bản, khổ 16 x 24 cm tại Công ty Cổ phần In Thương mại Truyền thông Việt Nam. Địa chỉ: Số 7, ngách 28, ngõ 29, phố Vĩnh Tuy, P. Vĩnh Tuy, Q. Hai Bà Trưng, TP. Hà Nội. Xưởng SX: Số 389 đường Trương Định, phường Tân Mai, quận Hoàng Mai, TP. Hà Nội. Số xác nhận đăng ký xuất bản: 934-2020/CXBIPH/03-58/ThG. Quyết định xuất bản số: 1193/QĐ-ThG cấp ngày 30 tháng 10 năm 2020. ISBN: 978-604-77-7785-3. In xong và nộp lưu chiểu năm 2020.

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

TẠI HÀ NỘI

Địa chỉ: Tầng 3, Số 11A, Ngõ 282 Nguyễn Huy Tưởng, Thanh Xuân, Hà Nội.

*Tel: (84-24) 3 722 6234 | 35 | 36 *Fax: (84-24) 3722 6237
*Email: info@alphabooks.vn

Phòng kinh doanh: *Tel/Fax: (84-24) 3 773 8857 *Email: sale@alphabooks.vn

TẠI TP. HỒ CHÍ MINH

Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh: 138C Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

*Tel: (84-28) 3 8220 334 | 35

“Hiểu được hai từ ‘giá trị’ đồng nghĩa với việc hiểu được ý nghĩa của thị trường.”

— Charles Dow

“Thị trường đầu cơ sinh ra trong sự ảm đạm, lớn lên bằng sự hoài nghi, phát triển nhờ sự lạc quan và chết bởi sự thỏa mãn.”

— Sir John Templeton

“Trong kinh doanh, đúng hay sai không quan trọng, quan trọng là nếu đúng sẽ có được bao nhiêu tiền và nếu sai sẽ mất bao nhiêu tiền.”

— George Soros

Đánh giá về tác phẩm "Gia tộc Morgan" của Ron Chernow

TÁC PHẨM ĐOẠT GIẢI NHẤT THỂ LOẠI PHI HƯ CẤU – GIẢI THƯỞNG SÁCH QUỐC GIA MỸ NĂM 1990

"Gia tộc Morgan hé lộ góc nhìn xuyên suốt về sự thành hình của bối cảnh tài chính lúc bấy giờ... Một góc nhìn toàn cảnh được nghiên cứu kỹ lưỡng về gia tộc quyền lực nhất trong giới ngân hàng Mỹ suốt thế kỷ qua... Phong cách của Chernow quả thực tinh tế và mềm mại".

— Nhật báo Washington Post

"Chernow đã khắc họa bức chân dung mới mẻ về gia tộc Morgan và các cộng sự cấp cao tài giỏi, những người góp phần đưa ngân hàng trở thành tập đoàn quyền lực xuyên quốc gia... Những tai tiếng, bi kịch, âm mưu được hé lộ đủ chất liệu để làm nguyên một bộ phim truyền hình".

— USA Today

"Lịch sử hào hùng, trải qua nhiều thế hệ của đế chế ngân hàng Morgan đã mở ra nhiều góc nhìn phong phú, đa dạng về xã hội, chính trị và kinh tế... Văn phong sống động, mạch lạc của Chernow đã thổi hồn cho cuốn sách thành kho tàng tài liệu đồ sộ, có thể là chuẩn mực tham khảo cho các chuyên gia trong ngành cũng như độc giả phổ thông".

— Tạp chí Kirkus Reviews

"Một tác phẩm đặc sắc và được trau chuốt kỹ lưỡng... Cuốn sách đã vén tấm màn bí ẩn vây quanh một tổ chức quyền lực của nước Mỹ... một tổ chức thậm chí còn nắm nhiều quyền hành hơn cả sự tưởng tượng hoang đường nhất của đa phần người dân Mỹ".

— Tạp chí Dallas Times Herald

"Ẩn chứa nhiều bí mật được tiết lộ, tác phẩm của Chernow có hàm lượng kiến thức lịch sử cực kỳ sâu rộng, góp phần làm sáng tỏ bộ máy vận hành bên trong của đế chế ngân hàng Morgan".

— Tạp chí Publisher Weekly

"Gia tộc Morgan là cuốn sách được nghiên cứu và ghi chép lại một cách xuất sắc. Với sự bền bỉ của một cây viết lão làng, Chernow đã mang phong cách sôi động vào một chủ đề khô khan, hàm chứa kiến thức chuyên ngành tương đối khó về tầm ảnh hưởng của nền tài chính cao cấp đến cuộc sống hiện đại".

— Tạp chí Wall Street Journal

"Cuốn sách dài, chứa đựng nhiều tham vọng nhưng cũng rất thú vị... Chernow đã làm nổi bật cái cách mà ngân hàng Morgan trở thành biểu tượng cho kỷ nguyên lãnh đạo của người Mỹ và sự dịch chuyển quyền lực tài chính từ London sang New York... Cuốn sách dành sân khấu cho những cá tính của nhà Morgan không kém cho lịch sử của Gia tộc này.".

— The Economist

"Chernow đã khắc họa một cách sống động tầm ảnh hưởng của các ngân hàng Morgan đối với lịch sử nền kinh tế phương Tây kể từ cuối thế kỷ XVIII... Một bộ sử thi... Một cuốn sách có giá trị lớn".

— Library Journal

"Gia tộc Morgan của Ron Chernow là cuốn sách vô cùng lôi cuốn. Nghiên cứu về J. P. Morgan & Co. không chỉ đơn thuần là sự ghi chép lại lịch sử của một tổ chức. Trên thực tế, đó chính là dữ liệu về xã hội và nền tài chính Mỹ. Chernow đã hoàn thành công việc nghiên cứu một cách kỹ lưỡng và ghi chép lại đầy ấn tượng.

Cuốn sách là sự đầu tư xứng đáng cho những ai muốn hiểu rõ bối cảnh đầy đủ các nhân tố vận hành dẫn tới ngày hôm nay".

— Michael M. Thomas

"Vượt xa cả lịch sử đơn thuần của ngành ngân hàng Mỹ, cuốn sách chính là câu chuyện về sự tiến hóa của nền tài chính hiện đại... Vấn đề được đề cập một cách khéo léo và hấp dẫn, thật khó để đặt cuốn sách xuống một khi bắt đầu đọc... Mỗi trang sách đều vô

cùng thú vị".

— Pittburgh Press

"Dàn nhân vật trứ danh, với những cá nhân, nếu không lừng danh bởi tên tuổi thì cũng vì cá tính, hoặc được giới hâm mộ đại gia tung hô... Cuốn sách lược sử tiến hóa của ngành ngân hàng và các công ty này, song hành cả vinh quang và cay đắng, là một câu chuyện vừa quyến rũ, vừa thấm thía".

— Fort Worth Star-Telegram

"Vô giá và hoành tráng... Đầy lôi cuốn như một cuốn tiểu thuyết cổ điển".

— Entertainment Weekly

"Một công trình thông tuệ về bước chuyển mình lột xác ngoạn mục kéo dài một thế kỷ rưỡi của gia tộc. Cuốn sách hé mở những phát hiện mới từ nguồn tài liệu lưu trữ mới công bố, đã khắc họa một cách tài tình những kịch tính nội tại, những ảnh hưởng bao quát lịch sử toàn cầu, những điểm nhấn chính trị, sự hào nhoáng thượng lưu, và, trên hết thảy, là những chuẩn mực đạo đức mơ hồ".

— America

"Cuốn sách cung cấp lượng lớn thông tin thú vị về lịch sử, đặc biệt trong giai đoạn 1880-1930. Không một tài liệu nào có thể mô tả hệ thống tài chính ọp ẹp của chúng ta vào thời điểm đó tốt như Chernow".

— Los Angeles Times Book Review

Cây đa cổ thụ của nền tài chính hiện đại – Gia tộc Morgan

Phạm Thanh Tùng

Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Quản lí tài sản Trí Việt

Nói đến ngành Tài chính - Ngân hàng thế giới, là phải nói đến Phố Wall, nói đến nước Mỹ. Và nói đến Ngân hàng nước Mỹ, nói đến Phố Wall, thì cái tên J.P. Morgan và Morgan Stanley đã trở thành kinh điển. Như một cây đa cổ thụ, gia tộc Morgan bản lĩnh trưởng thành và vươn mình qua mọi giông tố của khủng hoảng, chiến tranh, dư luận, che bóng mát và truyền nhựa sống để các ngành

công nghiệp của nước Mỹ phát triển như vũ bão, vươn ra thế giới.

Tác giả Ron Chernow, ngay trong cuốn sách đầu tay (xuất bản và đoạt giải Sách Quốc gia - National Book Award của Mỹ năm 1990), đã khắc họa nên một bức tranh đồ sộ, trải dài hơn một thế kỷ (từ nửa đầu thế kỷ XIX ở London thời Victoria tới nửa cuối thế kỷ XX ở Phố Wall), với quá nhiều nhân vật, diễn biến, khoảnh khắc, trong đủ mọi thang bậc: rực rỡ, hào hùng, trầm lắng, lấp lánh, về sự hình thành và phát triển của đế chế ngân hàng vĩ đại: gia tộc Morgan. Với văn phong vừa giàu sức gợi về ý tưởng, vừa phong phú về thông tin, đôi lúc lãng mạn và hóm hỉnh một cách tinh tế, cuốn sách này có thể sánh với một bộ trường thiên tiểu thuyết về 3 kỷ nguyên thăng trầm của J.P. Morgan, cội rễ của ngành Ngân hàng Mỹ:

Kỷ nguyên Ông Trùm (Baronial Age: 1838-1913). Sau ngày Độc lập năm 1776, các bang của nước Mỹ vẫn là những con nợ nhỏ bé của Kinh đô tài chính London (thời Victoria). Đến năm 1838, một người yêu nước Mỹ là George Peabody, tới London lập ra tiền thân của JP Morgan là công ty ngân hàng "George Peabody and Company". Tạo lập được một uy tín lừng lẫy cho "ngân hàng nhà buôn" này và lần đầu khẳng định vị thế đáng gờm về tài chính cho nước Mỹ, Peabody truyền lại "giang sơn" cho người cộng sự góp vốn Junius Spencer Morgan.

Không được giữ tên Peabody, Junius Morgan đổi tên Ngân hàng thành J.S. Morgan & Company, và hình thành nên một Ngân hàng nhà buôn kinh điển, với nguyên tắc Quý ông: không quảng cáo, không treo biển ở cửa, khách hàng đến phải được giới thiệu, không cạnh tranh giá. Một ngân hàng đỉnh cao đẳng cấp, được "truyền ngôi" cho người con "khá lãng mạn, không mấy năng khiếu tài chính" là John Pierpont Morgan. Ngân hàng đổi tên chính thức thành J.P. Morgan.

Năm 1907, chính Pierpont là người tổ chức cuộc giải cứu ngành tài chính Mỹ ra khỏi cơn khủng hoảng nghiêm trọng, được gọi là "Ngày kinh hoàng 1907". Pierpont và con trai "Jack" đã hình thành nên một hình ảnh (gần như giống hệt về ngoại hình và tính cách bộc lộ bên ngoài) của nhà tài phiệt nước Mỹ, của Ngân hàng nước Mỹ. Tất cả những nhân vật, diễn biến hào hùng này, sẽ được hé mở đầy thú vị dưới ngòi bút của Chernow, với đủ mọi sức nặng của thời cuộc, mà vẫn không thiếu những nét cá tính, những ấn tượng đậm đà về những con người bằng xương bằng thịt.

Kỷ nguyên Ngoại giao (Diplomatic Age: 1913-1948). Ươm mầm

cho những ước mơ của ngành công nghiệp nước nhà (US Steal, GE…), và dẫn đầu nhiều mảng đầu tư, J.P. Morgan trở nên có tầm ảnh hưởng sâu rộng đến nước Mỹ tới mức, khi FED (Cục dữ trữ liên bang), "ngân hàng trung ương Mỹ" được hình thành năm 1913, thì nó có một cái tên "sau lưng" khác: Morgan Bank. Một cá nhân kiệt xuất không mang họ Morgan, nổi bật lên như đại diện toàn cầu không thể thay thế cho Ngân hàng thời kỳ này: Thomas Lamont.

Bên cạnh "Ngài đại sứ toàn cầu" hào hoa phong nhã Thomas Lamont, người khiến tầm ảnh hưởng của J.P. Morgan vươn tới mức "quân sư của các chính phủ", thì thời kỳ này cũng được điểm xuyết bởi những diễn biến thăng trầm, mà quy mô và tính chất của nó, dưới văn phong thú vị của Chernow, sánh ngang với những tiểu thuyết hấp dẫn nhất:

• J.P. Morgan giúp nước Mỹ vươn lên làm bá chủ và chủ nợ châu Âu sau Thế chiến I.

• Vượt qua cuộc khủng hoảng 1929 và hậu quả sau nữa của nó, với điểm nhấn là Chủ tịch NYSE Richard Whitney (em trai George Whitney của J.P. Morgan) đích thân mua vào một lượng lớn cổ phiếu U.S. Steel với giá cao hơn thị giá, để "đỡ giá thị trường".

• Khả năng "ngoại giao quá đà" ở Thế chiến II, khiến J.P.

Morgan xuất hiện ở tất cả các phía của chiến tuyến, dù đạo đức kinh doanh của họ trong sáng.

• Những câu chuyện thú vị (và không hẳn đã thành công) trong những nỗ lực toàn cầu ở Mỹ La tinh, Nhật, Trung quốc, Ý…

• Tầm ảnh hưởng quá lớn, dẫn đến cảnh không "cơm lành canh ngọt" với Nhà Trắng, và đạo luật Glass–Steagall năm 1933 buộc phải chia tách Morgan Stanley (ngân hàng đầu tư) ra khỏi mạch chính J.P. Morgan (chọn làm ngân hàng thương mại), cũng như các phiên điều trần căng thẳng hướng về J.P. Morgan.

• Những câu chuyện bên kia bờ Đại tây dương, với Morgan Grenfell và nhánh Morgan ở Paris.

Chernow sẽ dẫn dắt độc giả qua Kỷ nguyên biến động và có những bước chuyển mình lớn lao nhất của cây cổ thụ J.P. Morgan, với những hơi thở của thời đại bấy giờ, vẫn còn nóng hổi và đầy xao xuyến.

Kỷ nguyên Canh bạc (Casino Age:1948-1989). Những cá nhân, những biến động chính trị lớn dần lùi xa, và thay vào đó là những chuyển biến về các công cụ tài chính, về sự vươn lên thống trị của "tự doanh" (trader) so với "giao dịch viên" (teller) của ngân hàng truyền thống.

Tốc độ và khối lượng giao dịch ngày càng nhanh chóng mặt, và xu thế LBO (dùng đòn bẩy tài chính với những phi vụ thôn tính, sáp nhập, mua lại cổ phiếu công ty) trở nên phổ biến và diễn ra với quy mô, cường độ và sự quyết liệt "vô tiền khoáng hậu".

Ở Kỷ nguyên này, với văn phong của một tiểu thuyết hiện đại, Chernow tiếp tục đưa độc giả qua những vòng xoáy nghẹt thở của những đổi thay, cạnh tranh, những phi vụ thâu tóm và những cuộc giao dịch khổng lồ trên thị trường chứng khoán. Đỉnh điểm của diễn biến sẽ là Cuộc khủng hoảng năm 1987, và câu chuyện dừng lại trước cuộc sáp nhập hình thành nên JPMorgan Chase.

Có một câu nói đùa, rằng J.P. Morgan và Morgan Stanley luôn "sáng chế" ra loại vũ khí hủy diệt thị trường, ngay trước khi có Khủng hoảng tài chính thời hiện đại: công cụ quản trị rủi ro Value at Risk mà sự ứng dụng chủ quan của nó ở LTCM (Quỹ quản lý Vốn dài hạn) năm 1998-1999 gây nên thiệt hại vài tỷ đô la cho quỹ này, hay sự "phát minh" ra công cụ tài chính Bistro, tiền thân của công cụ tài chính CDO (Nghĩa vụ nợ thế chấp), chất nổ chính của "The big-short" năm 2007-2008 gây náo loạn phố Wall. Tất nhiên, đây chỉ là những so sánh vui vui, nhưng cũng đủ thấy tầm ảnh hưởng của "Gia tộc Morgan" tới tài chính toàn cầu ra sao.

"Chúng ta sở dĩ có thể đoán định phần nào được Tương lai, chính là bởi những quy luật của Quá khứ, thường lặp lại". Trông người lại ngẫm đến ta, những trải nghiệm, những diễn biến, những giải pháp của một ngân hàng thâm sâu và phát triển hàng đầu nước Mỹ, của một nền tài chính đã đi trước chúng ta cả thế kỷ, hẳn cũng đem lại những bài học bổ ích cho các chặng đường phía trước của nền tài chính nước ta.

Sách, có thể coi là cỗ máy thời gian thực tế nhất trong tầm tay của chúng ta. Hãy lên đường, học hỏi từ quá khứ, để hướng tới tương lai!

“Gia tộc Morgan” – Ấn bản kỷ niệm 20 năm phát hành

Giống như rất nhiều những cuốn sách đầu tay, Gia tộc Morgan được xem là một sự tình cờ thú vị trong cuộc đời sáng tác của tôi khi xuất bản cách đây 20 năm. Sau thời gian dài viết cho tạp chí với tư cách một cây bút tự do, tôi quyết định tạm xa rời xã hội bon chen vào giữa những năm 1980 và nhận làm việc trong một tổ chức về chính sách công với vai trò nghiên cứu các chính sách tài chính. Thời kỳ Tổng thống Ronald Reagan nắm quyền cũng là khi thị trường tăng trưởng mạnh, một lượng lớn người dân lần đầu tiên bị cuốn vào vòng xoáy của thế giới tài chính. Dù là những người làm việc lâu năm trong lĩnh vực đầu tư ngân hàng hay những nhà đầu tư nhỏ, nghiệp dư trong thị trường cổ phiếu phổ thông, quan điểm lịch sử về thế giới tài chính của họ đều rất hạn chế.

Khi bắt đầu đi sâu nghiên cứu về lịch sử tài chính, tôi ngạc nhiên khi nhận ra rằng phố Wall cũ gồm những thành phần ưu tú bị chi phối bởi các mối quan hệ hợp tác nhỏ bé, bí ẩn có rất ít điểm tương đồng với hàng loạt tập đoàn không tên tuổi đang trỗi dậy trên toàn thế giới. Tôi lần đầu nhận ra rằng những kẻ nghiệp dư trong ngành tài chính có thể cần nghiên cứu cách thức chuyển mình của Phố Wall từ cũ cho đến mới. Tôi biết rằng, lịch sử đơn thuần sẽ là một câu chuyện tẻ nhạt đối với độc giả và không mấy ý nghĩa trong việc gìn giữ tính công bằng trong cuộc cạnh tranh hỗn loạn giữa người hùng và kẻ vô lại mà bản thân đang đào sâu tìm hiểu. Do đó, tôi đặt ra câu hỏi: Liệu có tồn tại một doanh nghiệp gia đình hoặc công ty mà câu chuyện của họ có thể đóng vai trò như một lăng kính soi chiếu toàn cảnh nền tài chính Anglo-Mỹ? Có khá ít dòng họ như vậy trong lịch sử tài chính, các ứng viên phù hợp do đó cũng không nhiều. Một vài cái tên như Rothschild đã qua thời kỳ hoàng kim khá lâu, trong khi những dòng họ khác ngày nay chỉ còn chút dư âm từ nền móng được thiết lập hời hợt

trong quá khứ. Chỉ có một doanh nghiệp, một dòng họ, một cái tên duy trì sự thịnh vượng trong suốt một thế kỷ rưỡi mà tôi muốn nêu ra ở đây: J. P. Morgan. Để tái hiện câu chuyện nhà Morgan, tôi thấy cần thuật lại câu chuyện của bốn doanh nghiệp có mối liên hệ mật thiết với nhau: J. P. Morgan và Morgan Stanley ở New York, Morgan Grenfell ở London và Morgan et Compagnie ở Paris.

Từng theo học chuyên ngành tiếng Anh và ước mơ trở thành nhà tiểu thuyết, tôi không được đào tạo bài bản về các phương pháp lịch sử. Không ai chỉ cho tôi hướng đi đúng đắn khi bắt đầu nghiên cứu của mình. Tôi đã nhận định một cách ngây thơ rằng J. P. Morgan & Co. sở hữu bộ tài liệu lịch sử đầy đủ thông tin và nhiệm vụ của tôi là tìm ra nó. Trong sáu tháng, tôi dùng bữa trưa cùng hai nhà đại diện ngân hàng thân thiện trong khi họ cùng đồng nghiệp xem xét về việc hợp tác cùng dự án của tôi. Và rồi một ngày, tôi có một khám phá đáng kinh ngạc: bộ tài liệu của Thomas W.Lamont, cộng sự cấp cao của ngân hàng Morgan thời kỳ giữa hai cuộc chiến tranh, nằm trong thư viện của trường Kinh doanh Harvard. Trong ngày nghiên cứu đầu tiên, tôi đã xem xét kỹ lưỡng những lá thư hồi đáp giữa Lamont và Franklin Roosevelt, Benito Mussolini, Charles Lindbergh và Nancy Astor. Tập tài liệu này đem đến cái nhìn mới mẻ về thế giới vốn dĩ khép kín của các cộng sự nhà Morgan.

Bên cạnh sự nhã nhặn và rõ ràng, các chủ ngân hằng ngày trước có trình độ đọc viết đáng kinh ngạc qua những lá thư này. Họ diễn giải một cách chi tiết cùng khả năng thu hút người khác vượt xa tưởng tượng của tôi. Ví dụ như khi Lamont nói chuyện qua điện thoại với Tổng thống Herbert Hoover, một trợ lý ghi lại toàn bộ nội dung cuộc trao đổi. Trong chốc lát, thế giới vốn bị che khuất của gia tộc Morgan bỗng trở nên sáng tỏ. Không lâu sau đó, tôi khám phá ra tài liệu từ các cộng sự khác của Morgan ở Amherst, Yale, Columbia, trường Đại học Virginia và tất nhiên là thư viện Morgan ở New York. Đôi lúc, tôi có cảm giác như mình có thể tìm ra thông tin về các cộng sự nhà Morgan theo từng giờ. Điều gây ra sự hiếu kỳ chính là không một ai ở J. P. Morgan & Co. chú ý đến việc biến mất của hàng chục, có khi là hàng trăm trong số hàng nghìn tài liệu nội bộ. Một con số lớn tác động tới danh tiếng về mặt bảo mật thông tin của nhà Morgan.

Khi ký hợp đồng viết cuốn *Gia tộc Morgan*, tôi đã lo lắng về sự thiếu hụt các tài liệu gốc và bây giờ là cảm giác ngượng ngùng khi thành công. Bù lại những năm tháng nghiên cứu thong dong, tôi cố tìm mọi cách nhồi nhét lượng kiến thức khổng lồ vào một

khoảng thời gian ngắn. Bằng cách nào đó, tôi đã nghiên cứu và viết cuốn sách dày 800 trang trong vòng hai năm rưỡi, điều mà giờ đây tôi không thể nào làm được. Tôi chìm trong cảm giác phấn khích đối với nghiên cứu của chính mình, với lượng kiến thức quan trọng mà bản thân may mắn được tiếp cận trong lịch sử ngành tài chính. Tôi cũng tiến xa hơn nhờ nguồn năng lượng tuyệt vời của một cây viết trẻ tuổi cuối cùng cũng sở hữu hợp đồng xuất bản cuốn sách đầu tiên sau nhiều nỗ lực thất bại. Mỗi lần nghĩ lại quãng thời gian dành cho cuốn sách, tôi nhớ đến nhịp độ gấp gáp, những đêm nghiên cứu với niềm say mê cùng nỗ lực đến kiệt sức để thu gọn bộ sử thi trong ngành tài chính thành một cuốn sách. Với một cảm giác may mắn kỳ diệu, giờ đây, khi mở tác phẩm của chính mình, tôi cảm thấy sự sáng rõ và mạch lạc trong từng câu văn, kết quả của những công sức mình đã bỏ ra trong quá trình viết nên tác phẩm này.

R.C

Brooklyn, New York

Tháng 9, 2009

Lời mở đầu

Cuốn sách thuật lại quá trình phát triển, sụp đổ và hồi sinh của một đế chế ngân hàng Mỹ – Gia tộc Morgan. Có lẽ không một tổ chức nào ẩn chứa nhiều giai thoại, bí mật hay chủ đề gây tranh cãi gay gắt như vậy. Cho đến năm 1989, J. P. Morgan & Co. vẫn nắm quyền điều khiển nền tài chính Mỹ từ trụ sở nằm trên "Góc phố" Broad và Wall. Nằm giữa Sở giao dịch chứng khoán New York và Hội trường Liên bang, tòa nhà số 23 Phố Wall với lối vào ở ngay góc cắt và không đề biển hiệu, tạo cảm giác xa cách của hàng ngũ quý tộc. Phần lớn câu chuyện của chúng ta xoay quanh tòa nhà được xây bằng đá cẩm thạch này cùng với các đời tổng thống và thủ tướng, ông trùm và nhà triệu phú từng đặt chân tới đó. Cùng với những ghi chép đã công khai, chúng ta có thể theo chân họ vào ngân hàng bí ẩn nhất thế giới này.

Gia tộc Morgan trước những năm 1935 được coi là sự kết hợp tài chính quyền lực nhất trong lịch sử. Được một chủ ngân hàng người Mỹ tên là George Peabody sáng lập tại London năm 1838, công ty được gia đình Morgan kế thừa và bắt nhánh sang New York. Hai nhà điều hành được biết đến nhiều nhất của Morgan là J. P. Morgan, Sr. (1837-1913) và J. P. Morgan, Jr. (1867-1943), đã kết hợp hoàn hảo thành "quái thú" J. P. Morgan tồn tại suốt hơn một thế kỷ. Vẻ bề ngoài của họ giống nhau một cách khác thường: từ cái đầu hói, chiếc mũi to đến thân hình quả lê đều khiến người khác nhầm lẫn. Đối với những người ủng hộ, hai thành viên nhà Morgan là khuôn mẫu của những ông chủ ngân hàng cổ điển luôn giữ chữ tín trong từng lời nói và chốt giao dịch chỉ bằng một cái bắt tay. Phe chỉ trích thì cho rằng họ là những tên bạo chúa đạo đức giả chuyên đàn áp các công ty, bày mưu tính kế cùng với quyền lực ngoại bang và khiến nước Mỹ rơi vào cuộc chiến dành lợi nhuận. Không một ai giữ được quan điểm trung lập khi nói về nhà Morgan.

Trước thời kỳ Suy thoái, tòa nhà số 23 phố Wall là trụ sở chính

của cả đế chế cùng với một vài căn cứ ở nước ngoài. Ngồi sau những chiếc bàn gỗ phía phố Broad, cổ đông tại New York cũng đồng thời là cổ đông của ba công ty khác: Morgan Grenfell ở London, Morgan et Compagnie ở Paris và Drexel & Co., nơi được xem như là trụ sở tại Philadelphia của J. P. Morgan. Trong số đó, Morgan Grenfell là công ty có quyền lực nhất, đóng vai trò hình thành trục trung tâm London và New York của đế chế Morgan. Nơi đó được xem như bưu điện xuyên Đại Tây Dương cho những giao dịch bí mật giữa người Anh và người Mỹ. Trước khi Chính sách kinh tế mới được thiết lập, cụm từ "Gia tộc Morgan" ám chỉ J. P. Morgan & Co. ở New York hoặc theo nghĩa rộng hơn là toàn bộ mạng lưới cổ đông ít người biết đến này.

Gia tộc Morgan là nơi nảy sinh hàng nghìn thuyết âm mưu và thế hệ những kẻ tọc mạch. Với danh tiếng là ngân hàng cao cấp nhất, nó từng phục vụ cho nhiều gia tộc đình đám như nhà Astors, Guggenheims, du Ponts và Vanderbilts. Việc ngân hàng tránh làm ăn với những tầng lớp thấp hơn gây ra nhiều nghi vấn trong dư luận. Từng cung cấp tài chính cho nhiều gã khổng lồ trong ngành công nghiệp như U.S. Steel, General Electric, General Motors, Du Pont, Công ty Điện thoại và Điện báo Mỹ, họ tham gia vào hội đồng của những công ty này, làm dấy lên lo ngại về quyền lực gia tăng quá mức cần thiết của ngân hàng. Gia tộc Morgan thời gian đầu được xem như giao điểm giữa ngân hàng trung ương và ngân hàng tư nhân. Nó góp phần chặn đứng tình trạng hoảng loạn, lập lại bản vị vàng, giải cứu New York ba lần và giải quyết một loạt tranh chấp tài chính. Nếu ngân hàng có làm vì đam mê hơn là lợi nhuận khổng lồ, họ cũng có nghệ thuật rất cao tay trong việc được tưởng thưởng bởi những việc tốt từng làm.

Điều mang lại cho Gia tộc Morgan vẻ huyền bí trêu ngươi chính là mối liên kết với chính phủ. Cũng giống như Rothschilds và Barings lừng danh, Morgan dường như có lợi thế trong việc tham gia cơ cấu quyền lực của nhiều quốc gia, đặc biệt là Mỹ, Anh, Pháp và ở mức độ thấp hơn như Ý, Bỉ, Nhật Bản. Đóng vai trò như một công cụ thể hiện quyền lực của Mỹ đối với các nước khác, mỗi động thái của J. P. Morgan & Co. đều ảnh hưởng lớn đến chính sách ngoại giao. Vào thời điểm nước Mỹ ngoan đạo có cái nhìn hướng nội thì ngân hàng này mở rộng mối quan hệ ra thế giới, đặc biệt là đối với những nước thuộc Khối thịnh vượng chung Anh quốc, điều khiến nó có vẻ nhập nhằng và làm dấy lên câu hỏi về sự trung thành với quốc gia. Đối tác lâu năm của Morgan thường là những đại sứ tài chính mà công việc hằng ngày có liên quan mật thiết đến quốc gia đại sự. Kể cả ngày nay, J. P. Morgan & Co cũng có mối liên hệ chặt chẽ với các ngân hàng trung ương trên thế giới

hơn bất cứ ngân hàng nào khác.

Đế chế này sụp đổ sau khi Luật ngân hàng Glass-Steagall được ban hành vào năm 1933, dựng lên rào cản giữa Ngân hàng thương mại (cho vay và nhận tiền gửi) với Ngân hàng đầu tư (phát hành chứng khoán và trái phiếu). Vào năm 1935, J. P. Morgan & Co quyết định giữ lại ngân hàng thương mại và tách ngân hàng đầu tư Morgan Stanley ra. Do có mối liên hệ về tài chính cũng như nhân sự với J. P. Morgan, Morgan Stanley đã thể hiện rõ nguồn gốc Morgan trong nhiều thập kỷ. Họ chia sẻ khách hàng cũng như giữ lại cảm giác quyền lực cho dòng họ bất chấp sự không chính thống. Tuy nhiên, Luật Glass-Steagall không cấm J. P. Morgan nắm giữ một lượng nhỏ cổ phần trong công ty chứng khoán ở nước ngoài. Cho đến năm 1981, nó vẫn giữ 1/3 lợi nhuận của Morgan Grenfell. Chúng ta sẽ thấy ba công ty của Morgan vận hành trên thực tế như một Gia tộc Morgan sau khi Chính sách kinh tế mới kết thúc và thậm chí vào những năm đầu của thập niên 1970, họ còn xem xét phương án tái sáp nhập. Ngày nay, lần đầu tiên ba công ty không còn mối liên hệ chính thức với nhau và cùng tham gia vào cuộc cạnh tranh khốc liệt. Quy định được bãi bỏ ở London và New York đã triệt hạ những rào cản pháp lý xưa cũ, khiến ba công ty gia tăng xung đột khi phải cạnh tranh.

Mặc dù mọi người biết đến cái tên Gia tộc Morgan, nhưng công việc kinh doanh của công ty vẫn còn là điều bí ẩn. Họ hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng nhưng không có mấy điểm chung với ngân hàng bán lẻ tiêu chuẩn. Họ không có quầy giao dịch, không cho vay tiêu dùng và thế chấp. Thay vào đó, họ đi theo con đường ngân hàng bán buôn như truyền thống xa xưa của châu Âu, phục vụ chính phủ, các tổ chức lớn và cá nhân giàu có. Do tập trung vào cơ sở tài chính cấp cao, phong cách của họ khá kín đáo và thận trọng. Họ không lập chi nhánh, hiếm khi đặt biển chỉ dẫn trên đường và không bao giờ quảng cáo (cho đến thời gian gần đây). Chiến lược của họ là khiến khách hàng có cảm giác được tham gia vào một câu lạc bộ riêng tư và việc sở hữu tài khoản Morgan chính là tấm thẻ thành viên để đặt chân vào giới quý tộc.

Người thừa kế thật sự của Gia tộc Morgan chính là J. P. Morgan & Co, được biết đến dưới cái tên của chi nhánh Morgan Guaranty Trust. Tách biệt khỏi sự phô trương hào nhoáng của ngân hàng Chase Manhattan hay Citibank, nó thu hút các khách hàng giàu có bởi ghế da, đồng hồ quả lắc cổ và những cây đèn bằng đồng được đánh bóng. Nó có phòng ăn riêng là nơi tổ chức buổi tiệc kỷ niệm dành cho các chủ tài khoản và khách hàng với quà lưu niệm là những bảng thực đơn được chạm khắc. Ngân hàng cũng không

tùy tiện nhận tiền từ bất cứ cá nhân nào, các khách hàng đến gửi tiền đều có ít nhiều mối liên hệ với doanh nghiệp. Mặc dù ngân hàng khá dè dặt khi tiết lộ chính xác con số, họ yêu cầu mỗi tài khoản cá nhân phải có ít nhất 5 triệu đô-la và ít khi giảm tiêu chí xuống 2 triệu đô-la. Ngân hàng Morgan được xem như bảo tàng hàng đầu cho các loại tiền cổ của nước Mỹ.

Trong khi các tài khoản cá nhân đem đến cho ngân hàng Morgan dấu ấn đầy quyến rũ, chúng lại chỉ tạo ra một phần nhỏ lợi nhuận. Ngân hàng tập trung vào những tập đoàn lớn và chính phủ, thu xếp một lượng lớn tín dụng cùng các vấn đề về chứng khoán, kinh doanh ngoại hối cùng các công cụ khác. Ngân hàng Morgan thường tự hào cho rằng 96 trong tổng số 100 tập đoàn lớn nhất nước Mỹ là khách hàng của họ và ám chỉ hai trong số bốn trường hợp còn lại bị đánh trượt do không phù hợp tiêu chí đề ra. Đối với các tài khoản cá nhân, ngân hàng không tỏ ra quá vồ vập. Thay vì thành lập văn phòng đại diện ở nhiều địa điểm, họ để khách hàng tự tìm đến. Quy tắc này áp dụng cho cả chi nhánh ở nước ngoài: một thương gia từ Lyons phải đến Paris, một doanh nhân từ Midlands phải tới London để gặp nhân viên ngân hàng Morgan. Ngay cả trong thế giới đầy rẫy cạnh tranh như hiện nay, hiếm khi có nhiều hơn một chi nhánh của ngân hàng J. P. Morgan tồn tại trong một quốc gia.

Trong suốt hơn một thế kỷ, công thức truyền thống này luôn được thiết lập và mang lại kết quả tốt đẹp. Vào đêm trước khi xảy ra sự kiện ngày thứ Hai đen tối năm 1987, J.P. Morgan & Co. là ngân hàng đắt giá nhất nước Mỹ mặc dù chỉ xếp hạng thứ 4 trong số các ngân hàng lớn nhất. Dựa vào giá cổ phiếu, ngân hàng có giá trị vốn hóa 8,5 tỷ đô-la, nhiều hơn cả Citicorp. Cho dù phải hứng chịu nhiều chỉ trích vì khoản nợ hơn 4 tỷ đô-la của Mỹ Latinh, chi nhánh của J. P. Morgan có tên Morgan Guaranty vẫn là ngân hàng lớn duy nhất của Mỹ xếp hạng AAA. Trong hầu hết những năm 1980, ngân hàng này đạt tỷ suất lợi nhuận trên vốn cao hơn bất kỳ ngân hàng nào và thường xuyên xếp thứ hai về lợi nhuận sau Citicorp với chỉ bằng một nửa tài sản. Với vai trò là ngân hàng ủy thác hàng đầu quốc gia, Morgan Guaranty đang quản lý 65 tỷ đô-la chứng khoán trong Ngày thứ Hai đen tối. Ngân hàng được ca ngợi là "đứng đầu về chất lượng bằng bất cứ phương pháp đo lường nào bạn có thể nghĩ đến" và "ngân hàng hoàn hảo cho mọi người"[1]. Mặc cho không ít sai lầm và bê bối xảy ra khiến cách nói cường điệu này trở nên kém thuyết phục, chúng ta không thể phủ nhận là đánh giá trên vẫn tương đối đúng.

Ít nhất cho đến khi bị cuốn vào các cuộc thôn tính đao búa vào

cuối những năm 1980, Morgan Guaranty vẫn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ trong việc giữ gìn văn hóa lâu đời của nhà Morgan, bao gồm quy tắc cư xử đúng đắn, lịch thiệp và cung cách làm việc cổ điển. Được xem như thân tín của Cục Dự trữ Liên bang và các ngân hàng trung ương khác, Morgan Guaranty vẫn thể hiện vai trò chính khách như trước. Morgan Stanley, trái lại, càng lúc càng xa rời gốc rễ của mình. Từ năm 1935 đến hết thập kỷ 1970, Morgan Stanley dành vị trí thống trị mà không ngân hàng đầu tư nào có thể đạt được. Khách hàng của họ bao gồm 6/7 công ty dầu mỏ có tiếng (ngoại trừ Gulf Oil) và 7/10 công ty lớn nhất nước Mỹ. Thành công này dẫn đến sự kiêu ngạo được lan truyền khắp nơi và là chủ đề phê phán cho sự phù phiếm. Khi một cổ đông chuyển sang First Boston vào giữa những năm 1970, anh ta nhận được lời chúc mừng: "Thật thú vị. Bây giờ anh có thể làm việc với danh sách khách hàng hạng hai"[2]. Quả thực, danh sách công việc liên quan đến khách hàng của bất kể hai đối thủ cạnh tranh nào gộp vào cũng không thể so sánh được với Morgan Stanley. Khi ngân hàng đầu tư này bắt đầu quảng cáo vào những năm 1970, một đơn vị đã đưa ra bản phác thảo với hình ảnh tia sét xuyên qua đám mây cùng lời đề tựa: "NẾU CHÚA MUỐN ĐẦU TƯ TÀI CHÍNH, CHẮC CHẮN NGÀI SẼ GỌI TÊN MORGAN STANLEY". Đối với các cổ đông của Morgan Stanley, điều này đã tóm gọn mô tả về địa vị của họ trên thế giới. Trong buổi họp thường niên vào năm 1988, khi được hỏi về chính sách phục vụ khách hàng vãng lai, Chủ tịch S. Parker Gilbert dừng lại với vẻ nghiêm túc và trả lời: "Chúng tôi không có khách hàng vãng lai"[3].

Từng được đặt biệt danh là ngân hàng của Huyết thống, Trí tuệ và Tiền bạc, Morgan Stanley đòi hỏi mối quan hệ độc quyền với các công ty. Nếu khách hàng không đảm bảo điều này, họ sẽ nhận được lời khuyên đến một ngân hàng khác để giao dịch. Phố Wall cũng như Bộ Tư pháp từng ca thán về "những chiếc còng tay bằng vàng" này nhưng cũng không thể phá bỏ chúng. Không hề cảm thấy bị cầm tù, các công ty còn khao khát sở hữu mối dây liên hệ với sự bí ẩn của nhà Morgan và cảm thấy vinh dự khi nằm trong vòng kiềm tỏa đó. Đối với cổ phiếu và trái phiếu lưu động, Morgan Stanley luôn đưa ra yêu cầu được là nhà quản lý duy nhất. Tên của họ được trình bày riêng một cách lộng lẫy trên đầu trang quảng cáo về các ưu đãi. Sự khoa trương này chính là hình thức quảng cáo khôn ngoan, giúp Morgan Stanley trở thành "Rolls Royce trong các ngân hàng đầu tư"[4].

Ngày nay, Morgan Stanley chiếm giữ 16 tầng của tòa nhà Exxon tại New York City. Cuốn sử thi của ngân hàng từ ngày còn là một doanh nghiệp thẩm định bảo hiểm nhỏ bé và khiêm tốn cho đến

khi trở thành tập đoàn tài chính lớn ghi dấu sự trỗi dậy của phố Wall hiện đại. Được xem như một trường hợp thành công hiếm gặp nhưng cũng vô cùng bảo thủ, Morgan Stanley đã trải qua một cuộc chuyển mình đáng kinh ngạc trong những năm 1970 và trở nên hiếu thắng đến mức không thể nhận ra. Từng là một ngân hàng đầu tư thận trọng nhất Phố Wall, Morgan Stanley đã vi phạm những điều cấm kỵ mà trước đây họ tận tâm giữ gìn và chuyển sang phong cách tài chính thô nhám hơn trước quá nhiều. Năm 1974, ngân hàng nuốt chửng công ty đầu tiên của thời kỳ hiện đại, sau đó thống trị thế giới hỗn loạn (Đầu năm 1989, Morgan Stanley vẫn là nhà cố vấn sáp nhập hàng đầu của Mỹ, đạt 60 tỷ đô-la giao dịch trong nửa đầu năm). Vào những năm 1980, ngân hàng đẩy mạnh trái phiếu lợi tức cao và vơ vét một "quỹ chiến tranh" 2 tỷ đô-la dành sẵn cho việc thôn tính bằng siêu đòn bẩy tiền vay, phát kiến tài chính liều lĩnh nhất thập kỷ. Sau khi làm cả phố Wall sốc vì hỗ trợ những kẻ thôn tính doanh nghiệp, chính ngân hàng trở thành kẻ thôn tính khi mua lại cổ phần của 40 công ty. Trong suốt hơn một thập kỷ, một ấn phẩm kinh doanh đã phải thốt lên đầy hoài nghi: "Phải chăng đây chính là Morgan Stanley?" Trong khi đó, cùng với lợi nhuận 30% trên vốn chủ sở hữu, ngân hàng luôn được đánh giá là sinh lời nhiều nhất trong số các công ty chứng khoán đại chúng. Morgan Stanley đã có quyết định chiến lược vô cùng chính xác.

Để hoàn thiện cuốn album về gia tộc Morgan, chúng ta cần kể đến Morgan Grenfell, một trong những ngân hàng bán buôn uy tín nhất London. Xuyên suốt lịch sử hình thành và phát triển, ngân hàng thể hiện phong thái đặc trưng của Eton, các ngôi nhà thôn dã, câu lạc bộ dành cho quý ông và những bộ cánh Savile Row. Nằm ở một góc khiêm tốn trên con phố hình chữ L có tên Great Winchester – nơi được coi như phố Wall của London – tòa nhà không có biển hiệu khuất sau cổng chính có trán tường tam giác. Ở bên trong là lối đi quanh co như của một khu nghỉ dưỡng riêng tư, dẫn tới những căn phòng hội nghị nhỏ được đặt theo tên các cổ đông đã qua đời.

Những năm đầu sau chiến tranh, Morgan Grenfell được điều hành bởi một nhóm cộng sự già nua, mệt mỏi và thờ ơ. Nhân viên của Morgan Guaranty còn chế nhạo nó bằng biệt danh Viện nguyên lão (Tước hiệu hiệp sĩ và quý tộc vẫn được gắn trên bảng huy chương danh dự trong tòa nhà). Trong suốt những năm 1950 và 1960, ngân hàng chủ yếu phát hành chứng khoán cho khách hàng công nghiệp quan trọng và chiến đấu chống lại sự trì trệ vốn được xem là hệ quả của thành công. Cũng giống như Morgan Stanley, nó dần rũ bỏ sự lười biếng và trở thành doanh nghiệp hiếu chiến

nhất thành phố, đứng đầu trong những cuộc thâu tóm vô cùng quyết liệt. Ngân hàng lợi dụng uy tín của mình để đưa ra giới hạn về các hành vi chuẩn mực và trở thành tên cướp "quý tộc" của London. Trong bối cảnh các vụ sáp nhập tại London những năm 1980, Morgan Grenfell đóng vai trò như một "ngôi sao" trong việc phá tan thế giới tài chính êm đềm vốn là chuẩn mực của London trước đây. Xuyên suốt thập kỷ, Morgan Grenfell thường xuyên đứng đầu trong các vụ thâu tóm ở London và năm 1985, ngân hàng đã quản lý 4/6 thương vụ mua lại lớn nhất của thành phố. Những vụ thâu tóm được tô vẽ chau chuốt cùng với phong cách ngạo nghễ đã khiến Morgan Grenfell bị cuốn vào vòng xoáy của bê bối Guiness về thao túng giá cổ phiếu. Thủ tướng Anh Margaret Thatcher đã đích thân yêu cầu hai giám đốc điều hành Morgan Grenfell giải trình về bê bối tồi tệ nhất thế kỷ xảy ra ở London.

Câu chuyện về ba ngân hàng Morgan cũng chính là lịch sử của nền tài chính Anglo-Mỹ. Trong 150 năm, chúng vẫn giữ vị trí trung tâm trong mỗi đợt hoảng loạn, bùng nổ và sụp đổ của phố Wall hay ở thành phố London. Chúng dự báo các cuộc chiến tranh và thời kỳ suy thoái, các vụ tai tiếng và điều trần, những vụ đánh bom và nỗ lực ám sát. Không một đế chế tài chính nào trong thời hiện đại duy trì tính ưu việt ổn định như vậy. Biên niên sử nhà Morgan là tấm gương mà qua đó, chúng ta có thể nghiên cứu những thay đổi trong phong cách, đạo đức và nghi thức của nền tài chính cấp cao. Để có tầm nhìn toàn cảnh rộng lớn như vậy, chúng ta sẽ chia bộ sử thi này thành ba giai đoạn. Cấu trúc này áp dụng chủ yếu cho ngân hàng Morgan nhưng tôi cho rằng cũng có nhiều điểm tương đồng với những ngân hàng khác.

Trong những năm trước 1913, hay còn gọi là Thời kỳ Các ông trùm (Baronial Age) của Pierpont Morgan, các ông chủ ngân hàng thống trị nền kinh tế, hoặc "Đấng sáng tạo", theo cách nói của tác giả Frederick Lewis Allen. Họ tài trợ cho việc xây dựng kênh đào và đường sắt, nhà máy thép và các hãng tàu, cung cấp vốn cho một đất nước công nghiệp non trẻ. Trong thời buổi cạnh tranh khốc liệt và khó kiểm soát này, ngân hàng giải quyết tranh chấp giữa các công ty và tổ chức các tờ-rớt để chế ngự cạnh tranh. Đóng vai trò trung gian giữa người cần vốn và nhà cung cấp vốn, họ giám sát sự phát triển của ngành công nghiệp. Chịu trách nhiệm phân phối nguồn vốn khan hiếm, họ thường mạnh hơn những công ty được tài trợ và dần nắm quyền kiểm soát. Điều này tạo ra một thế hệ chủ ngân hàng quyết đoán, những người đã làm nên khối tài sản lớn khó tin, gia tăng sự lo ngại trong công chúng và cuối cùng dẫn đến một chiến dịch chính trị nhằm hạn chế tầm ảnh hưởng của họ.

Trong Thời kỳ ngoại giao (Diplomatic Age) của J. P. Morgan, Jr., bị bao vây bởi hai cuộc chiến tranh thế giới, các ngân hàng tư nhân trở thành "phụ tá" của chính phủ, được yêu cầu thực hiện những nhiệm vụ bí mật và vận hành ngang cấp với ngân hàng trung ương. Các ngân hàng Morgan lúc này đóng vai trò môi giới quyền lực và đại diện không chính thức của chính phủ tại các hội nghị toàn cầu. Là thân tín của vua, tổng thống và giáo hoàng, họ vận hành dưới sự giám sát chặt chẽ của Washington hay Nhà trắng trong các giao dịch ở nước ngoài. Đối với thế giới bên ngoài, họ được xem như bộ mặt hữu hình của các chính sách mà chính phủ Mỹ đưa ra. Ở quốc gia sở tại, họ tiếp tục giữ vai trò "ngân hàng truyền thống" đối với những công ty mà nhu cầu hỗ trợ tài chính ngày càng suy giảm. Bằng việc duy trì mối quan hệ độc quyền đối với khách hàng, các cổ đông của Morgan tận hưởng sự xa hoa trong một thế giới tốt đẹp và không bị hối thúc bởi những tiêu chuẩn hiện đại.

Thời kỳ Canh bạc (Casino Age) diễn ra sau những năm chiến tranh, các ngân hàng bắt đầu mất quyền kiểm soát đối với khách hàng của mình trong cuộc cạnh tranh khốc liệt của thị trường toàn cầu. Các tổ chức đa quốc gia đã phát triển mạnh hơn ngân hàng và đối đầu với họ về cả nguồn vốn lẫn chuyên gia tài chính. Các tổ chức đầu tư, ví dụ như công ty bảo hiểm, quỹ tương hỗ và quỹ hưu trí đưa ra những nguồn lực đối kháng mới. Cùng với việc các công ty và chính phủ có khả năng huy động vốn bằng nhiều loại tiền tệ và ở nhiều quốc gia, cán cân quyền lực đã thay đổi mạnh mẽ và không còn nghiêng về phía ngân hàng. Điều này có vẻ nghịch lý trong thời đại mà những tin tức mới ra hằng ngày đều nói về các vụ giao dịch lớn trị giá hàng tỷ đô-la. Tuy nhiên, như câu chuyện của Morgan cho thấy, phong cách mới của nền tài chính chấp nhận rủi ro cao quả thực là dấu hiệu cho sự suy yếu của ngân hàng. Khi những vị khách cũ không còn bị bó buộc trong mối quan hệ độc quyền, các ngân hàng quý tộc vội vàng tìm kiếm cơ hội kinh doanh và thị trường mới. Họ đã tìm thấy miền đất này trong thế giới của những vụ thâu tóm khốc liệt, dù bản thân họ được giải cứu nhưng nền kinh tế lại bị đe dọa. Trong thời đại tài chính mới này, các ngân hàng quyết định rời bỏ những gì thuộc về truyền thống đã từng thống trị nền tài chính Anglo-Mỹ kể từ thời Victoria.

Luận điểm mà cuốn sách này đưa ra là sẽ không bao giờ có một ngân hàng quyền lực, bí ẩn hay giàu có như Gia tộc Morgan nữa. Sẽ không một doanh nghiệp nào có thể mô phỏng những gì mà Rothschilds thể hiện trong thế kỷ XIX hay Morgan trong thế kỷ XX trong vòng 100 năm tới. Ngân hàng đã không còn chiếm giữ vị

trí độc tôn trong ngành tài chính. Khi nền tài chính thế giới chín muồi, quyền lực chia đều cho các tổ chức và trung tâm tài chính. Do đó, câu chuyện của chúng ta đưa ra cái nhìn về một thế giới ngân hàng tan biến nhanh chóng trong quá khứ, một thế giới với những bất động sản khổng lồ, bộ sưu tập nghệ thuật cùng du thuyền vượt biển của những ông chủ dành phần lớn thời gian với người đứng đầu nhà nước và tự huyễn hoặc bản thân thuộc tầng lớp hoàng gia cao quý. Trái với nguyên tắc chiếu phối cảnh thông thường, Gia tộc Morgan càng lùi xa về thời gian quá khứ càng được phóng to hơn.

BROOKLYN, NEW YORK

Tháng 7, 1989

PHẦN MỘT
THỜI KỲ CÁC ÔNG TRÙM
1838-1913

Chương 1
Lão hà tiện

Khi thương gia người Baltimore George Peabody đến London vào năm 1835, thế giới đang vật lộn với một cuộc khủng hoảng nợ. Những chính thể vỡ nợ khi ấy không phải các quốc gia vùng Balkan ít tiếng tăm hay các nước cộng hòa ở Nam Mỹ, mà là các bang tại Mỹ. Mỹ đã không cưỡng lại được cơn sốt xây dựng đường sắt, kênh đào và đường bộ, tất cả đều dựa trên nguồn tiền vay nợ của từng bang. Với sự liều lĩnh trong hơi tàn lực kiệt, các nhà lập pháp bang Maryland đe dọa gia nhập nhóm những bang không trả các khoản lãi trái phiếu mà họ bán phần lớn ở London. Là một trong ba đại diện được chính quyền bang giao nhiệm vụ đàm phán lại các khoản nợ, Peabody cố thuyết phục những quan chức phía mình kiềm chế, đồng thời xoa dịu các chủ nhà băng Anh quốc. Tuy vậy, các nhà lập pháp Mỹ cảm thấy việc đối phó với sự căm phẫn của các ngân hàng nước ngoài vẫn dễ hơn là áp thêm thuế mới để lấy tiền trả nợ.

London là trung tâm trong hệ mặt trời tài chính toàn cầu khi đó. Trong một thế giới thiếu vốn, chỉ Vương quốc Anh là có thặng dư tiền mặt lớn và đồng bảng Anh được coi là đồng tiền của ngành thương mại; được chính thức sử dụng từ thời William – Nhà chinh phạt*. Trong ánh hào quang sau các cuộc chiến tranh của Napoleon, những chủ nhà băng tại khu tài chính London – tự xưng là kẻ thống trị, thường tiếp cận được nhiều nguồn tiền hơn so với các chính phủ và công ty mà họ cấp vốn. Các ngân hàng như Barings và Rothschilds duy trì sự hạn chế mang tính đế quốc, không ghi biển hiệu trên cửa ra vào và đầu đề thư, từ chối các mối làm ăn hay mở chi nhánh cũng như đòi hỏi những mối quan hệ khách hàng độc quyền. Các chính khách từ châu Âu và châu Mỹ Latinh khúm núm chờ trước bậc thềm của họ. Một nhà quan sát nhận xét: "Được mời ăn trưa cũng giống như được vào yết kiến

nhà vua vậy".[1]

**. William I của Anh (khoảng 1028 – 1087): Công tước của Normandy từ năm 1035 đến 1087 và là Vua Anh từ năm 1066 đến 1087. Ông thường được gọi là William Nhà chinh phạt vì thành tích chinh phạt nước Anh của mình. Triều đại của William đã đưa văn hóa Norman đến Anh Quốc, sau này đã có ảnh hưởng to lớn đến giai đoạn tiếp theo của nước Anh thời Trung Cổ. (ND)*

Dù rất yêu nước Mỹ, thương gia 40 tuổi Peabody vẫn đồng cảm với các chủ nợ ở Anh. Khi các đại diện khác của Maryland thất vọng trở về quê nhà, Peabody đã tổ chức một bữa tối linh đình cùng với hơn 10 chủ nhà băng để thuyết phục họ rằng không phải tất cả người Mỹ đều là những kẻ lừa đảo quê mùa. Ông lập luận rằng chỉ có các khoản vay mới mới có thể đảm bảo trả những khoản nợ cũ – lời giải thích rất hợp lý được nhiều quốc gia vay nợ sau này lặp lại. Thay vì cắt tín dụng dành cho Maryland, các chủ nhà băng cho vay thêm 8 triệu đô-la. Bạn của Peabody, nhà lãnh đạo chính trị người Anh George Owen sau đó đã nói về việc này: "Anh ấy vay được tiền chỉ bằng uy tín của mình".[2] Để giảm định kiến của người Anh đối với những người Mỹ "quen ăn hối lộ", ông dứt khoát khước từ khoản hoa hồng 60.000 đô-la của bang Maryland.

Peabody là người hoạt ngôn nhưng không dễ gây cảm tình. Cao 1m83 với đôi mắt xanh nhạt cùng mái tóc màu nâu sẫm, ông có khuôn mặt nhăn nheo, cằm nọng, mũi củ hành, râu quai nón và mí mắt nặng trĩu. Việc người đàn ông giản dị này sẽ sáng lập J. P. Morgan & Co. và sau này có quan hệ làm ăn với những đối tác thuộc giới thượng lưu ngoại hình đẹp đẽ cùng phục trang sang trọng quả là một sự mỉa mai. Ông mang trong mình những vết thương lòng của tuổi thơ đói nghèo và nhanh chóng nhận ra ai coi thường hoặc đối địch với mình. Giống hầu hết những người đã phải vật lộn trải qua năm tháng khó khăn, ông hãnh diện nhưng bất an, hằn học với thế giới xung quanh và nhớ từng mối hiềm khích của mình.

Peabody sinh ra ở Danvers, Massachusetts và chỉ được đến trường một vài năm. Cha mất sớm, ông phải làm việc trong cửa hàng của người chú để kiếm tiền nuôi mẹ và sáu anh chị em. Sau này, khi việc kinh doanh vải sợi ở Baltimore với Elisha Riggs, một đối tác lớn tuổi giàu có, trở nên phát đạt, ông vẫn bị ám ảnh bởi quá khứ của mình. "Tôi chưa bao giờ quên và sẽ không bao giờ có thể quên sự thiếu thốn cùng cực trong những năm tháng đó",[3] ông nói. Peabody tích trữ tiền của, làm việc không ngừng nghỉ và sống cô đơn.

Năm 1837, Peabody chuyển đến London. Một năm sau, ông mở một ngân hàng bán buôn tại số nhà 31 phố Moorgate, bài trí nội thất với một quầy gỗ gụ, một két sắt và vài bàn làm việc. Ông gia nhập một nhóm chọn lọc các chủ ngân hàng kinh doanh hàng vải sợi và cấp vốn cho hoạt động kinh doanh này; do đó, các hãng của họ được gọi là ngân hàng bán buôn. Họ phát triển một hình thức ngân hàng bán buôn khác xa với thế giới buồn tẻ của những sổ tiền gửi, các cửa sổ tò vò và tài khoản thanh toán séc. Chuyên ngành của họ là "tài chính cao cấp" – chỉ phục vụ các chính phủ, tập đoàn lớn và cá nhân giàu có. Họ tài trợ thương mại ở hải ngoại, phát hành cổ phiếu, trái phiếu và buôn bán thương phẩm. Những người bình thường không còn làm ăn được với George Peabody, cũng như ngày nay không thể đặt tiền gửi ở Morgan Guaranty, Morgan Grenfell hay Morgan Stanley vậy.

Bằng việc dựng lên một ngân hàng ở London, Peabody đã cắm cờ Mỹ lên lãnh thổ nước ngoài. Do phải dựa vào nguồn vốn phát triển đến từ Vương quốc Anh, nước Mỹ luôn bực dọc với việc số phận kinh tế của mình bị định đoạt bởi tay người khác. Như một hạ nghị sĩ phát biểu vào năm 1833, "phong vũ biểu của thị trường tiền tệ Mỹ được treo ở sàn giao dịch chứng khoán London"[4]. Xu thế thời đó là các ngân hàng London cử đại diện đến Mỹ, như ngân hàng House of Baring – cung cấp vốn cho vụ mua Vùng đất Louisiana và luôn có người Mỹ trong hội đồng quản trị – tuyển dụng Thomas Ward làm đại diện ở Mỹ, trong khi gia tộc Rothschilds, vẫn do dự về nước Mỹ, cử August Belmont, Sr. đến New York. Hy vọng khai thác dòng tiền xuyên Đại Tây Dương này, Peabody trở thành người dẫn đầu trong việc buôn bán trái phiếu các bang của Mỹ ở London, đảo ngược xu thế đó.

Thay vì hòa nhập vào môi trường Anh quốc, Peabody khôn khéo khoe phong cách Mỹ của mình, hết mực trung thành với tổ quốc và thúc đẩy vị thế sản phẩm của Mỹ. Ông tuyên bố George Peabody & Co. sẽ là "một ngôi nhà Mỹ" và muốn nó có "một bầu không khí Mỹ – bài trí bằng các nhật trình – để biến nó thành một trung tâm tin tức Mỹ và là nơi dễ chịu cho những người bạn Mỹ của tôi khi đến thăm London".[5] Tuy nhiên, trong niềm tự hào yêu nước này vẫn ẩn chứa một tâm thế thuộc địa, có lẽ là cảm giác tự ti của chính ông, một nhu cầu thường xuyên muốn gây ấn tượng với người Anh. Ông hy vọng bác bỏ điều đã "gần như trở thành một ngạn ngữ trong tiếng Anh rằng không ngân hàng Mỹ nào ở London có thể duy trì uy tín của họ dài lâu".[6]

Đằng sau vẻ ngoài vui tính của Peabody là một gã hà tiện cô độc. Ông sống trong những căn phòng tiện nghi ở một khách sạn trên

phố Regent và làm việc không ngừng nghỉ, ngoại trừ những lúc thỉnh thoảng đi câu cá. Trong thời gian 12 năm, ông chưa bao giờ nghỉ làm hai ngày liên tiếp và dành trung bình 10 giờ mỗi ngày tại nơi làm việc. Mặc dù có những bài phát biểu gây xúc động về vận mệnh nước Mỹ, ông không trở về quê nhà trong 20 năm và trong thời gian đó, con người ông cũng "sạm màu" cùng với giao dịch ảm đạm của trái phiếu các bang nước Mỹ. Trong đợt khủng hoảng trầm trọng vào đầu những năm 1840 – thập kỷ được gán cho cái tên Những năm 40 thiếu đói – nợ các bang ngập sâu tới mức cứ một đồng đô-la thì 50 xu phải dành để trả nợ. Điều tồi tệ nhất xảy ra khi năm bang của Mỹ – Pennsylvania, Mississippi, Indiana, Arkansas và Michigan và lãnh thổ Florida không trả được nợ lãi suất trái phiếu của họ. Trong một liên minh con nợ sơ khai, một số thống đốc bang của Mỹ liên kết với nhau nhằm đánh quỵt. Cho đến nay, vụ Mississippi vô lại* vẫn là vụ vỡ nợ đáng hổ thẹn.

*. *Năm 1841, bang Mississippi ngừng thanh toán khoản nợ trái phiếu 7 triệu đô-la cho trái chủ. (ND)*

Các nhà đầu tư Anh quốc nguyền rủa nước Mỹ là vùng đất của những kẻ lừa lọc, bất lương và bội bạc. Những vụ vỡ nợ của các bang cũng để lại vết nhơ đối với tín dụng liên bang và năm 1842, khi Washington cử nhóm đại diện của Bộ Tài chính đến châu Âu, James de Rothschild lớn tiếng nạt nộ: "Hãy cho họ biết các anh đã gặp người đứng đầu về tài chính ở châu Âu và ông ta nói rằng họ sẽ không thể vay nổi một đồng nào nữa. Không một đồng nào".[7] Mục sư Sydney Smith cười nhạo "đám" người Mỹ này và nói rằng bất cứ khi nào gặp một người Pennsylvania tại một bữa ăn tối ở London, ông cảm thấy trong lòng "sự thôi thúc muốn tóm lấy và xé anh ta thành từng mảnh… Làm sao một người như vậy có thể ngồi xuống cùng ăn với những người Anh mà không thấy vướng bận về khoản nợ hai hoặc ba bảng đối với mỗi người cùng bàn, tôi thật không hiểu nổi; anh ta không có quyền cùng ăn với những người trung thực, thậm chí không bằng một người bị bệnh phong được ăn với những người sạch sẽ".[8] Ngay cả nhà văn Charles Dickens cũng không thể cưỡng lại cảm giác cay đắng, miêu tả cơn ác mộng trong đó các tài sản vững chắc ở Vương quốc Anh của lão hà tiện Scrooge bị biến thành "một mẩu chứng khoán Mỹ".[9]

Khi bang Maryland mà ông hằng yêu quý vỡ nợ, cơn ác mộng của Peabody thêm tăm tối. Ông nói ông cảm thấy xấu hổ mỗi khi gặp một nhà đầu tư Anh quốc. Người Anh rất tức giận đối với Maryland và Pennsylvania vì các bang này được thanh toán bằng cổ phiếu Anh-Mỹ và do đó họ đáng lẽ phải biết rõ hơn. Do đã chào bán khoảng một nửa số chứng khoán của Maryland tới các nhà

đầu tư cá nhân ở châu Âu, Peabody trở thành nạn nhân từ sự thành công của chính mình. Sự rối ren đó gây ra những hậu quả trực tiếp, và ông bị coi là *persona non grata (người không được chào đón)* ở London. Tờ *London Times* lưu ý rằng trong khi Peabody là một "quý ông Mỹ thanh sạch nhất", Reform Club đã từ chối không nhận ông là thành viên vì ông là công dân của một quốc gia không giữ lời hứa về các khoản nợ của mình[10]. Ông chán nản biên thư cho một người bạn: "Tôi tin rằng, anh và tôi sẽ thấy ngày hạnh phúc ấy, giống như trước đây, chúng ta có thể tự hào nhận mình là người Mỹ ở giữa lòng châu Âu thay vì xấu hổ vì cái tên đất nước".[11]

Một dấu hiệu của các ngân hàng bán buôn là họ bảo đảm cho các chứng khoán mà họ bảo trợ. Ban đầu, Peabody chỉ gửi thư tới bạn bè ở Baltimore, gay gắt với họ về sự cần thiết của việc Maryland phải tiếp tục thanh toán lãi vay. Sau đó, ông mệt mỏi với việc thuyết phục và đành trả cho các phóng viên những khoản tiền nhỏ để họ viết các bài báo có lợi cho bang này. Cuối cùng, vào năm 1845, ông thông đồng với Ngân hàng Barings để thúc ép Maryland nối lại việc thanh toán. Họ thiết lập một quỹ đen chính trị để tuyên truyền cho việc tiếp tục trả nợ và bầu các nhà lập pháp có quan điểm ủng hộ; thậm chí còn thuê giáo sĩ để rao giảng về sự tối quan trọng, không thể vi phạm của hợp đồng. Thông qua một tài khoản bí mật, hai ngân hàng chuyển 1.000 bảng đến Baltimore, 90% từ Barings và 10% từ Peabody – một chiến lược được Barings áp dụng tương tự ở Pennsylvania. Gây sửng sốt nhất là việc Barings hối lộ Daniel Webster, nhà hùng biện kiêm chính khách, diễn thuyết về trả nợ. Các chủ nhà băng tiến hành chiến dịch tồi tệ này với cảm giác tội lỗi ngấm ngầm; đó không phải là phong cách ưa thích của họ. "Khoản tiền anh trả cho ông Webster nếu lộ ra sẽ không hay ho gì đâu", Joshua Bates, đại cổ đông của Baring, cảnh báo Thomas Ward, người Mỹ làm trung gian ngầm cho hoạt động này[12]. Bates, một người Boston mẫn cán và đúng mực, cảm thấy xấu hổ với những gì họ đang làm. "Theo bản năng, tôi ghét cay ghét đắng việc tác động kiểu này, hay sử dụng bất kỳ thủ đoạn gian trá hoặc quỹ đen nào", ông thú nhận với Ward[13].

Bất kể sự đắn đo về tính đúng đắn của hành động như vậy, âm mưu vẫn tiến triển tốt: các đảng viên Đảng Whigs ủng hộ việc tiếp tục trả nợ được bầu lên ở cả hai bang Maryland và Pennsylvania, đồng thời, các chủ nhà băng London bắt đầu nhận được thanh toán[14]. Chưa bao giờ quên một vết thương nào, Peabody loại bỏ các con nợ dai dẳng nhất, Florida và Mississippi, khỏi những hoạt động từ thiện sau này của ông. Ngay cả lòng vị tha cũng có giới hạn của nó.

Khi trái phiếu mất giá mà Peabody mua vào đầu những năm 1840 bắt đầu trả lãi lại, ông thu về những khoản tiền kếch xù. Năm 1848, khi cuộc cách mạng lan khắp Đại lục, chứng khoán Mỹ dường như là nơi trú ẩn an toàn so với châu Âu. Và cuối những năm 1840, khi cơn sốt vàng California cùng cuộc Chiến tranh Mexico xóa sạch những vết tích cuối cùng của khủng hoảng, Peabody giành được niềm tự hào mới từ gốc gác của mình. Ông tự cho mình là đại sứ văn hóa Mỹ ở London và phân phát các thùng đầy táo Mỹ, bánh quy Boston cùng bột kiều mạch cháo ngô.

Ngày 4 tháng 7 năm 1851, lần đầu tiên ông tổ chức bữa tối mừng Ngày Độc lập và khoản đãi vị công tước cao tuổi của Wellington như là khách mời danh dự. Bên dưới bức chân dung Nữ hoàng Victoria và một bức họa vẽ George Washington của họa sĩ Gilbert Stuart, bộ trưởng Vương quốc Anh ở Washington và bộ trưởng Mỹ ở London cùng uống cạn chén rượu bằng gỗ sồi và chúc mừng lễ khánh thành Đại Triển lãm Thế giới tại Cung điện Pha lê mới ở London. Do Quốc hội không tài trợ cho các nhà triển lãm Mỹ, Peabody đóng vai trò ông bầu, trả tiền để trưng bày máy gặt của Cyrus McCormick* và súng lục ổ quay của Samuel Colt**. Nhưng không phải tất cả những hoạt cảnh của Peabody về tình hữu nghị Anh-Mỹ trong dịp Ngày Độc lập đều theo kịch bản mong muốn. Năm 1854, khi Peabody nâng cốc chúc mừng Nữ hoàng Victoria trước Tổng thống Franklin Pierce – một hành động Washington coi là rất dị biệt – James Buchanan, Đại sứ Mỹ tại London và sau này là Tổng thống, phẫn nộ bước ra khỏi phòng.

**. Cyrus McCormick (1809-1884): nhà đầu tư Mỹ và là người sáng lập McCormick Harvesting Machine Company, sau này trở thành một phần của International Harvester Company vào năm 1902. (ND)*

***. Samuel Colt (1814-1862): nhà phát minh và nhà công nghiệp người Mỹ. Ông là người sáng lập Colt's Patent Fire-Arms Manufacturing Company (nay là Công ty Chế tạo Colt), và được công nhận rộng rãi với việc làm phổ biến súng lục ổ quay. (ND)*

Là chủ nhà băng và đại diện cho người Mỹ ở London – có lần, chỉ trong vòng một tuần, Peabody ăn tối với 85 người Mỹ và đưa 35 người đi nhà hát – ông liên tục chứng kiến sự hợm hĩnh hết sức khó chịu của các quý tộc Anh quốc dành cho tầng lớp buôn bán của Mỹ. Thái độ khinh thị này đặc biệt trắng trợn trong chuyến đi của Phó Đề đốc Vanderbilt* tới London vào năm 1853. Phó Đề đốc – một người thô tục, báng bổ và phóng đãng – muốn chứng tỏ cho xã hội London thấy sự hoành tráng của người đàn ông giàu nhất nước Mỹ. Cùng với vợ và 12 người con, ông đã giong buồm tới

Vương quốc Anh trên chiếc tàu North Star (Sao Bắc Đẩu), nặng 2.000 tấn, trang hoàng lộng lẫy, có đầu bếp, bác sĩ và cha tuyên úy. Peabody hộ tống các thành viên gia đình Vanderbilt quanh Công viên Hyde và thu xếp cho họ lô của mình ở Nhà hát kịch Hoàng gia; trong khi đó, hoàng gia tẩy chay vị Phó Đề đốc phô trương này.

*. *Cornelius Vanderbilt (1794 - 1877): ông trùm kinh doanh và nhà từ thiện người Mỹ. Ông tạo dựng sự giàu có của mình trong ngành đường sắt và vận chuyển. Ông được biết đến nhiều nhất với việc xây dựng Đường sắt Trung tâm New York. (ND)*

Peabody tích lũy được gia tài trị giá 20 triệu đô-la trong những năm 1850 khi tài trợ tất cả mọi thứ từ việc buôn bán lụa với Trung Quốc cho tới xuất khẩu đường ray bằng sắt đến Mỹ. Dù có xây một trường học và thư viện cho những người Danver đồng hương trong đầu những năm 1850, ông chủ yếu tích trữ tiền bạc để đề phòng một cuộc khủng hoảng mới có thể xảy ra. Sự bất an càng tăng lên khi ông có thêm nhiều thứ để mất. Ông nói với một người bạn vào năm 1852: "Tiền bạc của tôi... dư dật (chắc chắn gần 400.000 bảng... nhưng tôi đã bình an vô sự vượt qua rất nhiều cơn khủng hoảng không phải để thấy các tài sản lớn bị cuốn phăng ra sao, và vì thế ngay cả với tiền bạc của mình, tôi cũng phải thận trọng".[15]

Junius Morgan, người trở thành đối tác của Peabody vào năm 1854, sau này kể lại, một buổi sáng gặp ông ta ở phòng tài vụ, trông ốm yếu và chân thì đau vì thấp khớp. "Ngài Peabody, bị cảm lạnh như vậy ngài không nên ở đây", Morgan nói. Lấy mũ và ô, Peabody đồng ý về nhà nghỉ. 20 phút sau, trên đường đến Sở giao dịch Hoàng gia, Morgan thấy Peabody vẫn đang đứng dưới cơn mưa. "Ngài Peabody, tôi tưởng ngài đang về nhà rồi chứ", Morgan nói. "Đúng rồi Morgan, tôi đang về đây", Peabody trả lời, "nhưng nãy giờ mới chỉ có một chiếc xe vé hai xu đi qua và tôi đang đợi chiếc xe có vé giá một xu tới".[16] Thời điểm đó, tài khoản ngân hàng của Peabody đã phình to tới hơn 1 triệu bảng nhưng vì hà tiện, ông không mua xe ngựa riêng mà đi làm bằng xe ngựa công cộng.

Thích thú vì được "trả thù", Thomas Perman, trợ lý của Peabody, truyền lại một kho câu chuyện khó chịu làm lu mờ vầng hào quang mà Peabody có được từ những hành động bác ái của mình. Thomas kể chuyện ông chủ của mình, người ăn trưa trong một hộp cơm bằng da nhỏ tại bàn làm việc mỗi ngày, sai một cậu bé giúp việc ở văn phòng đi mua táo cho ông ra sao. Những quả táo

có giá một xu rưỡi và Peabody thường đưa cho cậu bé hai xu, sau đó đòi lại nửa xu tiền thừa.

Đến đầu những năm 1850, Peabody gần 60 tuổi, bị bệnh gút và thấp khớp hành hạ. Tiết kiệm hằng năm của ông thật đáng kinh ngạc: ông chỉ tiêu khoảng 3.000 đô-la trong tổng thu nhập 300.000 đô-la hằng năm.[17] Giàu có như vậy và hà tiện đến vậy, ông đã chín muồi cho việc chuyển biến về mặt tinh thần. Như sau này ông nói: "Khi những cơn nhức nhối và đau đớn ập đến, tôi nhận ra mình không thể sống mãi. . . Tôi nhận ra có những người trong đời chỉ lo lắng giúp đỡ người nghèo và người khốn khó cũng như tôi chỉ lo lắng kiếm tiền vậy".[18]

Muốn dành thời gian cho việc từ thiện, Peabody chỉ gặp một vấn đề. Là một chủ nhà băng chuyên quyền, ông chưa bao giờ san sẻ thẩm quyền và chỉ miễn cưỡng chỉ định người quản lý văn phòng, Charles C. Gooch, một cổ đông cấp dưới vào năm 1851, để đại diện khi ông vắng mặt. Gooch là Bob Cratchit* với khuôn mặt u sầu, người chào Peabody như một viên thư ký run lẩy bẩy; trên thực tế, ông đã bắt đầu công việc như là thư ký trưởng. Trong một bức thư gửi ông chủ của mình, ông mở đầu bằng những lời sau: "Thưa Ngài, tôi không thường xuyên quấy rầy ngài bằng những bức thư, vì tôi biết ngài không thích sự phiền hà khi đọc chúng và các bức thư của tôi là về những chủ đề không mấy dễ chịu".[19] Gooch được chuẩn bị chu đáo cho một sự nghiệp lệ thuộc lâu dài và tôn trọng cấp trên kiểu nệ cổ.

*. *Người giúp việc cho lão hà tiện Ebenezer Scrooge trong tác phẩm Giáng sinh yêu thương của nhà văn Charles Dickens. (ND)*

Theo lẽ thường, đáng ra Peabody sẽ chọn một người con trai hay cháu trai để tiếp quản công việc kinh doanh. Hầu hết ngân hàng bán buôn là các công ty hợp danh gia đình với một vài người ngoài tài giỏi. Nhưng, là một người độc thân, Peabody đã ở vị thế bất thường khi phải tìm kiếm người thừa kế và truyền lại đế chế của mình cho một người xa lạ. Nói vậy không có nghĩa là Peabody không có bóng dáng phụ nữ trong đời. Trong khi không hút thuốc hay uống rượu, ông thường lai vãng đến thế giới bóng tối của những thú vui bất chính. Trợ lý Perman hay ngồi lê đôi mách khiến cha con Morgan thích thú với những mẩu chuyện về cô tình nhân của Peabody ở Brighton, người mà ông tùy hứng gửi cho từng khoản tiền 2.000 bảng. Ông loại khỏi di chúc người phụ nữ này và cô con gái ngoài giá thú với bà ta; cô con gái đó, tên là Thomas, đã gây phiền toái cho nhà Morgan để có tiền trong nhiều năm liền sau khi ông chết. Cuối những năm 1890, nhà Morgan

nhận được đơn khiếu nại từ hai người con trai của bà này–một người học luật, người kia học ở Oxford hay Cambridge gì đó. Viên trợ lý Perman khi đó đã già được cử đi kiểm tra gen của Peabody ở hai người này. Khi trở về, ông thốt lên ngạc nhiên: "Cả hai đều giống ông lão tới từng centimet".[20]

Không ai hiểu vì sao Peabody lại bỏ xó tình yêu trong các góc mờ của cuộc đời mình. Nói chung, ông nổi tiếng về điều mà Dickens gọi là "lòng bác ái viễn vọng"–dồi dào tình yêu và lòng nhân đạo trừu tượng kết hợp với tính keo kiệt cùng cực đối với những người mà bản thân ông biết. Ông nổi tiếng về sự hào phóng trong suốt thời kỳ Victoria ở khắp mọi nơi, ngoại trừ gia đình không được thừa nhận và các nhân viên của ông.

Peabody có các yêu cầu nhất định đối với người kế nhiệm: ông muốn một người Mỹ hòa đồng, có gia đình và kinh nghiệm về ngoại thương. James Beebe, cổ đông người Boston của ông, giới thiệu cổ đông cấp dưới của anh ta, Junius Spencer Morgan. Junius khi đó đã làm việc ở J. M. Beebe, Morgan được ba năm. Tháng 5 năm 1853, ông cùng gia đình tới London, mang theo người con trai vui vẻ hoạt bát nhưng ốm yếu John Pierpont, khi đó đang hồi phục từ sau đợt sốt thấp khớp. Chàng trai trẻ Pierpont vui sướng như trẻ con khi lần đầu tiếp xúc với văn hóa Anh quốc. Anh đi thăm Cung điện Buckingham và Tu viện Westminster, hào hứng khi chạm vào thỏi vàng trị giá 1 triệu bảng tại Ngân hàng Trung ương Anh, lắng nghe bài thuyết giáo ngày Chủ nhật tại Nhà thờ chính tòa Thánh Paul. Trong khi đó, cha của anh nói chuyện làm ăn với Peabody, người mà Pierpont thấy "dễ chịu nhưng ám khói".[21] Nói chung, Pierpont thấy Peabody là một ông già kỳ quặc đáng yêu.

Junius Spencer Morgan cao lớn với bờ vai xuôi và múi bụng dày của người tráng kiện nhưng ngồi nhiều. Ông có khuôn mặt rộng, đôi mắt màu xanh nhạt, mũi gồ lên và môi mím chặt. Dí dỏm và vui tính, nhưng Junius có sự dè dặt và thận trọng ẩn dưới vẻ quyến rũ đó. Ông luôn giữ vẻ bề ngoài chín chắn, trang nghiêm. Cặp mắt hoài nghi cho ông cái nhìn nặng trịch, đầy vẻ cảnh giác của một chủ nhà băng. To lớn và thâm trầm, ông là kiểu người già trước tuổi mà các nhà tư bản tài chính xế chiều cảm thấy được an ủi. Một nhà văn đương thời cho rằng ông luôn tỏ ra nghiêm trọng, đúng là khó mà hình dung ông non nớt hay bất cẩn. Ông nghiêm nghị, thực tế và luôn làm chủ cảm xúc của mình.

Peabody đề nghị Morgan làm cộng sự và tiếp quản đế chế của ông bằng một tờ giấy đặt trên chiếc đĩa bạc. Cháu nội của Junius, J. P.

Morgan, Jr., sau này kể lại cuộc trao đổi giữa hai người:

> "Anh biết đấy", Peabody nói, "tôi không muốn nói dài dòng, nhưng nếu anh làm cộng sự với tôi trong 10 năm, khi nghỉ hưu, tôi sẽ để lại tên tôi và nếu anh chưa tích lũy được một số vốn hợp lý trong ngân hàng, tôi có thể để lại một số tiền của tôi nữa, và anh có thể tiếp tục làm người đứng đầu ngân hàng".
>
> "Vâng, Ngài Peabody", Morgan trả lời, "lời đề nghị này thật hấp dẫn, nhưng có nhiều điều cần được cân nhắc, tôi không nghĩ mình có thể trả lời cho đến khi nhìn qua sổ sách của ngân hàng và hiểu được phần nào công việc kinh doanh".[22]

Thật ngạc nhiên khi biết rằng Morgan đã không nhảy cẫng lên trước khối tài sản kếch xù đó mà đáp lại bằng sự tự kiềm chế điềm tĩnh. Hiển nhiên, ông hết sức hài lòng khi xem sổ sách – vốn tài sản trị giá 450.000 bảng, tầm cỡ chỉ xếp dưới các ngân hàng Baring và Rothschild một bậc. Vì vậy, tháng 10 năm 1854, ông chấp nhận lời mời trở thành đối tác và chuyển đến trụ sở mới được lát gỗ hồ đào tại số nhà 22 phố Old Broad. Tài liệu hợp danh quy định ngân hàng sẽ mua và bán cổ phiếu, kinh doanh ngoại tệ, mở rộng tín dụng ngân hàng và môi giới sắt cho ngành đường sắt cùng các thương phẩm khác. Peabody dành cho Morgan một tài khoản chi tiêu trị giá 2.500 bảng mỗi năm để tiếp khách từ Mỹ. Một gia tài đã được chuyển nhượng – hay có vẻ như vậy vào thời điểm đó. Một thập kỷ sau, khi Peabody được phong thánh cho các hoạt động từ thiện của mình, Junius Morgan cay đắng nhớ lại những lời hứa hẹn mà Peabody đã dành cho ông. Ông cũng gia nhập hàng ngũ những người bị bỏ rơi trong con đường đi lên tước vị cao quý đó của George Peabody.

Năm 1854, Morgan chuyển đến London, đó là khoảng thời gian tốt đẹp đối với một chủ nhà băng Mỹ so với lúc Peabody bán các trái phiếu Maryland bị căm ghét vào những năm 1830. Giá ngũ cốc Mỹ tăng mạnh trong Chiến tranh Crimea, các tuyến đường sắt phía Tây dùng để vận chuyển ngũ cốc cũng bùng nổ theo, tạo nên cơn sốt đối với cổ phiếu của họ. Đường sắt ngốn một lượng vốn khổng lồ và trong một thập kỷ trước cuộc Nội chiến, các nhà đầu tư đã đổ vào đó 1 tỷ đô-la, gấp ba lần so với bất kỳ cam kết nào trước đó. Là đại diện hàng đầu ở London cho các chứng khoán đường sắt của Mỹ, George Peabody & Co. ở vị thế thuận lợi để khai thác cơn sốt mới nhất này.

Tuy nhiên, khi thập niên đó gần kết thúc, Junius Morgan hẳn phải

hoài nghi về tính đúng đắn của quyết định chuyển gia đình đến Anh. Peabody là một cộng sự khó chịu và không hề có sự gắn bó thực sự nào tồn tại giữa hai người, thể hiện rõ trong các bức thư trao đổi giữa họ mỗi khi Morgan sang Mỹ hằng năm. Các bức thư của họ trang trọng, theo nghi thức và chính xác, nhưng rõ ràng thiếu sự thân mật. Morgan viết các câu hỏi theo nghĩa vụ về sức khỏe của Peabody – luôn có khuynh hướng để làm hài lòng đối tác bị ám ảnh bệnh tật của mình – nhưng ông đề thư là "Thưa Ngài" và ký dưới mỗi lá thư với sự kính trọng lãnh đạm – "J. S. Morgan". Morgan thấy Peabody vừa nhỏ mọn vừa hay thù oán, thậm chí còn kể với ông việc mình từng dành cả nửa buổi chiều để kéo lê anh lái xe taxi nghèo tới tận đồn cảnh sát vì đã tính giá hơi cao ra sao.

Đến năm 1857, nhiều dấu hiệu cho thấy dường như Morgan sẽ bị từ chối món tài sản đã được Peabody hứa hẹn. Khi Chiến tranh Crimea kết thúc, giá lúa mì giảm gây khó khăn cho các ngân hàng và công ty đường sắt Mỹ. Tới tháng 10, các ngân hàng New York ngừng thanh toán bằng vàng, ngăn cản các đại diện ở Mỹ chuyển tiền về cho Peabody tại London. Bất thình lình, ông bị vượt quá chi tiêu tài chính ở Mỹ. Cùng lúc đó, các nhà đầu tư London bán chứng khoán Mỹ, hút thêm nhiều tiền hơn nữa từ Peabody và kích động một sự thắt chặt cho vay tiền nghiêm trọng. Tin đồn lan nhanh ở London rằng George Peabody & Co. sắp sửa phá sản, một triển vọng được các đối thủ không ưa ông già người Mỹ này, hết sức thích thú. Ngân hàng Barings cũng tỏ rõ sự bực tức với Morgan khi mạnh tay giảm giá các chứng khoán Mỹ và cố gắng giành khách hàng của họ.

Các ngân hàng chính ở London nói với Morgan họ sẽ giải cứu công ty, nhưng chỉ khi Peabody đóng cửa ngân hàng trong vòng một năm. Khi Morgan thuật lại cho Peabody sự tống tiền hiển nhiên này, ông ta phản ứng "như một con sư tử bị thương"[23] và ngang ngạnh thách họ "giật sập" ngân hàng của ông. George Peabody & Co. cuối cùng cũng được cứu bởi dòng tín dụng khẩn cấp trị giá 800.000 bảng từ Ngân hàng Trung ương Anh, với Barings là người bảo đảm khoản vay. Peabody thù hận, cảm thấy Barings đã nhẫn tâm khi thúc ép ông trả các hóa đơn chưa thanh toán, yêu cầu tên của ngân hàng này phải được loại khỏi danh sách ngân hàng giải cứu công ty của ông. Đối với Peabody, người chỉ mới trở lại Mỹ một cách vinh quang sau 20 năm bôn ba, sự việc này khẳng định tính bi quan bẩm sinh của ông. Ông viết thư cho cháu gái: "Chưa đến ba tháng kể từ khi bác chia tay cháu, rời đất nước thịnh vượng và những người hạnh phúc. Giờ đây, tất cả đều u ám và phiền muộn".[24]

Cơn sóng gió năm 1857 đã gây ấn tượng sâu sắc với người con trai 20 tuổi của Morgan, Pierpont, người vừa mới bắt đầu sự nghiệp ở Phố Wall trong vai trò nhân viên tập sự không được trả lương tại Duncan, Sherman & Co., đại diện cho Peabody tại New York. Được cổ đông Charles Dabney – một kế toán xuất sắc – hướng dẫn, Pierpont học cách đánh giá sổ cái và tìm hiểu về những bí ẩn trong hệ thống ngân hàng hỗn loạn của Mỹ. Kể từ khi Andrew Jackson xóa sổ Ngân hàng thứ hai của Mỹ vào năm 1832, Mỹ vẫn thiếu một đồng tiền thống nhất. Mỗi bang có một hệ thống ngân hàng riêng và ở nhiều nơi, các khoản nợ có thể được trả bằng ngoại tệ. Mới chân ướt chân ráo tới Phố Wall, Pierpont đau buồn vì những tin đồn về nguy cơ phá sản của cha và được nghe kể về việc giải cứu của Ngân hàng Trung ương Anh khi đến thăm văn phòng của Cyrus Field. Sự khoan dung sau này của ông đối với Cục Dự trữ Liên bang thường được truy nguyên về việc Ngân hàng Trung ương Anh đã giải cứu ngân hàng của cha mình.

Đó là cuộc thử lửa đầu tiên đối với gia đình Morgan. Trải qua biến động, Junius Morgan trở thành một chủ nhà băng thận trọng và hoài nghi hơn. Ông yêu cầu được xem các báo cáo từ ngân hàng đại diện ở Mỹ, dù điều đó có xúc phạm họ đi chăng nữa. Ông cũng bắt đầu dạy con trai mình, thường bằng các bài lên lớp dài lê thê, về sự cần thiết tiến hành kinh doanh theo cách bảo thủ; thường xuyên nhắc đến cuộc hỗn loạn năm 1857 như một ví dụ điển hình. Ông viết: "Con đang bắt đầu sự nghiệp kinh doanh vào một thời kỳ sôi động. Hãy để những gì con chứng kiến hiện nay trở thành ấn tượng không thể xóa mờ... chậm và chắc nên là phương châm của bất kỳ thanh niên nào".[25]

Junius Morgan hình thành thái độ khinh thị đầy kiêu ngạo đối với cạnh tranh về giá đồng thời áp dụng sự thụ động theo lối hoàng gia của Rothschilds và Barings, những ngân hàng khước từ cắt giảm lãi suất: "Nếu không thể giữ khách hàng trên cơ sở như vậy, chúng ta nên hài lòng để người khác trả giá cao hơn mình".[26]

Không lâu sau đó, một thảm họa khác xảy ra. Giống như các ngân hàng bán buôn của Pháp hay ngân hàng đa năng của Đức, các ngân hàng bán buôn ở London góp phần vốn chủ sở hữu trong những thương vụ đầu tư mạo hiểm. Ví dụ, George Peabody & Co. đã góp phần tài trợ cho cuộc thám hiểm của Sir John Franklin tìm kiếm Hành lang Tây Bắc*. Nhưng phi vụ đánh cược nhìn xa trông rộng nhất của ngân hàng là khoản đầu tư 100.000 bảng vào tuyến đường cáp xuyên Đại Tây Dương của Cyrus Field, nối liền Phố Wall với Thành phố London**. Dự án được truyền cảm hứng khi ngày 16 tháng 8 năm 1858, Nữ hoàng Victoria thực hiện cuộc gọi đầu

tiên tới Tổng thống James Buchanan. Trong niềm tự hào với thể diện quốc gia, thành phố New York bùng nổ với hai tuần lễ hội và bắn pháo hoa sôi động. Vui sướng ngất ngây, Peabody viết cho Field: "Phản ứng của ngài hẳn giống như lúc Columbus phát hiện ra châu Mỹ".[27] Tuy nhiên, ông đã mừng quá sớm: trong tháng 9, tuyến cáp bị đứt, giá cổ phiếu của dự án lao dốc, Peabody và Junius Morgan bị lỗ nặng. Phải mất tám năm, tuyến cáp mới được khôi phục hoàn toàn.

*. *Northwest Passage: tuyến đường đi qua Bắc Băng Dương, dọc theo bờ biển phía bắc của lục địa Bắc Mỹ qua các quần đảo Bắc Cực của Canada để kết nối Thái Bình Dương, Bắc Băng Dương và Đại Tây Dương. (ND)*

**. *City of London: là một khu vực nhỏ trong Đại London, Liên hiệp Anh. Đây là khu lõi lịch sử của London mà xung quanh đó là khu vực đô thị hiện đại phát triển ra và đã có tư cách thành phố kể từ thời xa xưa. (ND)*

Mặc dù Peabody là người đứng đầu trên danh nghĩa cho tới tận năm 1864, Junius Morgan đã nắm quyền kiểm soát George Peabody & Co. từ năm 1859. Do sức khỏe ngày càng kém, Peabody lần đầu tiên đi nghỉ dưỡng ở châu Âu sau 21 năm. Khi Nội chiến Mỹ bùng nổ, Morgan giao dịch trái phiếu của Liên bang miền Bắc, thứ có giá cả dao động lên xuống theo kết quả mỗi trận đánh. Khi quân đội Liên bang miền Bắc thảm bại tại Bull Run, giá trái phiếu lao dốc, sau đó tăng mạnh trở lại khi họ chặn đứng đà tiến quân của Liên minh miền Nam tại Lạch Antietam. Gửi một bức điện qua Nova Scotia, Pierpont báo cho cha mình về sự thất thủ của thành Vicksburg vào tháng 7 năm 1863 – vừa kịp lúc để Junius Morgan thu được lợi nhuận từ sự gia tăng đột ngột giá chứng khoán Mỹ. Trong các ngân hàng bán buôn, giao dịch tranh thủ "trục lợi" từ tai họa như vậy không bị coi là khát máu hay đáng trách, mà còn có vị trí danh dự trong huyền thoại của họ. Như một thành viên trong gia tộc Rothschild từng kiêu hãnh nói: "Khi đường phố Paris đầy máu, tôi mua vào".[28]

Mặc dù có sự đồng cảm với quân Yankee, Morgan vẫn lúng túng trong việc cam kết cấp vốn cho Liên bang miền Bắc. Sau khi các ngân hàng miền Nam rút sạch tiền gửi của họ từ miền Bắc, Lincoln xoay xở tìm kiếm nguồn vốn mới. Với việc các nhà máy dệt ở hạt Lancashire liên kết chặt chẽ với các đồn điền bông ở miền Nam, Thành phố London thờ ơ với bất kỳ hoạt động quy mô lớn nào dành cho miền Bắc. Để tài trợ cho các khoản nợ chiến tranh, Tổng thống quay sang Jay Cooke – chủ nhà băng

Philadelphia, sau này được gọi là P. T. Barnum tài chính – mà các đại diện trải rộng trên khắp nước Mỹ để bán trái phiếu chiến tranh trong hoạt động chứng khoán thị trường đại chúng lần đầu tiên trong lịch sử đất nước. Trong số những người mua ở London có cả George Peabody và Junius Morgan. Tuy nhiên, cuộc Nội chiến là xung đột quân sự lớn mà các thành viên Morgan bị những hoàn cảnh chính trị trói tay: đó là mảnh đất màu mỡ cho các chủ nhà băng Đức-Do Thái ở Phố Wall, những người huy động vay vốn từ rất nhiều cảm tình viên Liên bang miền Bắc ở Đức. Trong tương lai, những thôi thúc chính trị của các thành viên Morgan sẽ khớp hoàn hảo với các cơ hội sinh lời.

Những năm Nội chiến đã chứng kiến sự chuyển biến của George Peabody từ lão hà tiện Scrooge thành ông già Noel tốt bụng. Ông từng là một chủ nhà băng nhẫn tâm điển hình, kẻ tích trữ một chiều. Như một người đương thời nói: "Bác George, như người Mỹ... gọi ông – là một trong những người nhàm chán nhất trên thế giới: ông không có lấy một năng khiếu nào, ngoại trừ việc kiếm tiền".[29] Tuy nhiên, người đàn ông khắc khổ này đột nhiên trở nên cực kỳ hào phóng; hoạt động từ thiện của ông cũng thái quá như sự tham lam của ông trước đó. Ông từng cảm thấy khó từ bỏ thói quen hà tiện và thú nhận: "Thật không dễ để chia tay với của cải mà chúng tôi đã tích lũy được sau nhiều năm làm việc siêng năng và gian khó".[30] Vậy mà phút chốc, cả một đời tích trữ của cải được xổ tuột ra trong một thời gian ngắn, thanh tẩy lương tâm Mỹ của ông. Có lẽ khi còn trẻ, Peabody đã làm quá nhiều cho người khác và khi trưởng thành, ông đã làm quá nhiều cho bản thân. Trong bất kỳ trường hợp nào, ông không thể làm gì đó nửa vời nên đều đi đến cực đoan.

Tới năm 1857, ông bắt đầu tặng tiền cho Viện Peabody ở Baltimore. (Không giống như các việc thiện sau này của Morgan, thường ẩn danh và kín đáo, Peabody muốn tên mình được gắn trên mỗi thư viện, quỹ hay bảo tàng mà ông quyên tặng.) Năm 1862, ông bắt đầu chuyển 150.000 bảng tới một quỹ ủy thác để xây dựng các dự án nhà ở cho người nghèo ở London. Những Khu nhà ở Peabody này có đèn gas và nước sinh hoạt, được coi là cải tiến lớn so với các nhà tế bần kiểu trung cổ ở London thời kỳ Victoria và hiện vẫn còn rải rác quanh thành phố. Ông chuyển nhượng một lô 5.000 cổ phần của công ty Hudson's Bay để tài trợ cho hoạt động này. Vì hành động hào phóng mang tính cách mạng đó, ông trở thành người Mỹ đầu tiên được London trao tặng giải thưởng Tự do. Tại bữa tối ở tòa nhà Mansion House, ông phát biểu: "Từ trái tim biết ơn chân thành, tôi xin nói rằng ngày hôm nay đã đền đáp cho tôi những lo lắng và suy tư của 50 năm cuộc

đời hoạt động thương mại".[31] Chẳng bao lâu sau, ai cũng biết về sự hào phóng của Peabody tới mức ông nhận được tới 1.000 bức thư xin giúp đỡ mỗi tháng.

Trong những năm cuối đời, quy mô hoạt động từ thiện của Peabody trở nên rất ấn tượng. Ông quyên tặng một bảo tàng lịch sử tự nhiên tại Đại học Yale, một bảo tàng khảo cổ học và dân tộc học tại Harvard, và một quỹ giáo dục cho người da đen miền Nam vừa được giải phóng. Đối với quỹ này, ông giao lại lô trái phiếu chưa được thanh toán của Mississippi và Florida trị giá 1 triệu đô-la, hy vọng một ngày nào đó, các bang này sẽ lấy được các khoản thanh toán và làm giàu thêm quỹ. Ông cũng có các khoản hiến tặng dành thêm cho các dự án nhà ở, cuối cùng lên tới 500.000 bảng. Khi Peabody trở thành "quỹ phúc lợi", những người ngưỡng mộ ông đã thấy các đức tính tuyệt vời ở con người từng rất hà tiện này. Victor Hugo nhận xét: "Trên thế gian này, có những người bị ghét bỏ và những người được yêu thương. Peabody thuộc nhóm thứ hai. Chúng ta thấy nụ cười của Chúa chính trên khuôn mặt những con người như vậy".[32] Gladstone nói rằng ông "đã dạy mọi người cách sử dụng và không trở thành nô lệ của đồng tiền".[33] Nữ hoàng Victoria cố gắng tôn vinh ông bằng tước hiệu nam tước hoặc tước vị hiệp sĩ, nhưng Peabody – như thể một người xa lạ với các ham muốn trần tục – từ chối vinh dự này. Thay vào đó, từ Lâu đài Windsor, nữ hoàng thảo vội một bức thư tay, ca ngợi "sự hào phóng cao thượng" của Peabody dành cho người nghèo ở London, kèm theo một bức chân dung thu nhỏ chụp bà đầu đội vương miện gắn viên kim cương Koh-i-noor* và đeo Huy hiệu cấp tước Garter.[34]

*. *Koh-i-Noor ("Núi Ánh Sáng") là viên kim cương 793 carat khi chưa cắt. Năm 1849, viên kim cương đã được chuyển từ quyền sở hữu từ Đế quốc Ấn Độ cho Công ty Đông Ấn Anh theo Hiệp ước Lahore và trở thành một phần của Thái Bảo Anh khi Nữ hoàng Victoria trở thành Nữ hoàng Ấn Độ năm 1877 và được gắn vào vương miện của Nữ hoàng Anh hiện đang trưng bày ở tháp Luân Đôn. (ND)*

Trong suốt sự tôn sùng thần thánh hóa này, Peabody không bao giờ mở rộng tấm lòng từ thiện của mình với Junius Morgan. Năm 1864, giao kèo 10 năm giữa hai người hết hạn và Peabody nghỉ hưu. Theo lời hứa mà Peabody đã cam kết để lôi kéo Morgan đến London, Morgan phải được sử dụng tên của Peabody và có thể là cả vốn của ông ta. Tuy nhiên, Peabody quyết định rút cả tên và vốn của mình ra khỏi ngân hàng. Có lẽ trong vòng hào quang thần thánh mới, ông muốn xóa tên mình khỏi bản đồ tài chính và giữ cho nó vẻ thiêng liêng trong thế giới các công việc của lòng hào

hiệp. Nhưng đối với Morgan, như sau này được cháu nội ông ghi lại, "tại thời điểm đó, đấy là sự thất vọng cay đắng nhất của cuộc đời [ông] khi Peabody từ chối không để tên ngân hàng cũ được tiếp tục".[35] Junius miễn cưỡng đổi tên ngân hàng thành J. S. Morgan & Co. (cái tên được giữ cho đến khi Morgan Grenfell thành lập vào năm 1910). Peabody cũng buộc Morgan kí hợp đồng thuê văn phòng tại số nhà 22 phố Old Broad với các điều khoản rất nặng nề. J. P. Morgan, Jr. viết: "Ông nội của tôi thường nói rằng ngài Peabody đã rất rắn đối với ông về mức giá của hợp đồng thuê".[36]

Tất nhiên, nỗi tức giận của Junius Morgan dành cho Peabody đã được giảm nhiệt bằng lợi nhuận phi thường mà họ chia nhau – hơn 444.000 bảng thu được trong khoảng thời gian 10 năm. Và ông đã là người thừa kế ngân hàng Mỹ quan trọng bậc nhất ở London.

Năm 1869, khi Peabody qua đời ở tuổi 74, chính quyền Anh cho đặt mộ ông ở Tu viện Westminster, nhưng những lời ông nói lúc lâm chung, "Danvers – Danvers, đừng quên nhé" đã tước của London quyền lưu giữ hài cốt ông. Hoàng tử xứ Wales, sau này là vua Edward VII, cho xây một bức tượng của Peabody đằng sau Sở giao dịch Hoàng gia. Đó được coi là một vinh dự hiếm có trong điều kiện không gian hạn hẹp ở Thành phố London.

Ngay cả khi đã mất, Peabody vẫn có thể thúc đẩy mối giao hảo giữa Anh và Mỹ. Thời điểm đó, người Anh mới đóng một chiến hạm đáng sợ, *Monarch (Nữ hoàng)*, chỉ riêng kích cỡ đã khiến người Mỹ khiếp đảm. Những lời xì xào bàn tán đầy lo ngại nổi lên về việc con tàu sẽ được dùng để vơ vét các thành phố của Mỹ. Chàng trai trẻ Andrew Carnegie* gửi một bức điện ẩn danh tới nội các Vương quốc Anh: "Dịch vụ đầu tiên và tốt nhất có thể đối với Monarch là đưa thi hài của Peabody trở về quê nhà".[37] Không rõ bức điện có phải là nguồn gốc của ý tưởng này hay không, song Nữ hoàng Victoria đã cho vận chuyển thi hài của Peabody về Mỹ trên con tàu bọc thép này.

*. *Doanh nhân người Mỹ gốc Scotland và được mệnh danh là Vua Thép. Là người giàu thứ hai trong lịch sử thế giới, ông đã góp phần phát triển ngành công nghiệp sản xuất thép của Mỹ một cách mạnh mẽ vào cuối thế kỷ XIX.*

Một nhà nguyện tạm thời đã được dựng trên con tàu chiến, với những cây nến cao cháy sáng trên chiếc quan tài phủ tấm trướng màu đen. Đến Mỹ, *Monarch* được đội tàu của Đô đốc Farragut đón tiếp. Pierpont Morgan, phụ trách việc sắp xếp mọi thứ cho tang lễ,

đã nghĩ ra hình thức tỏ lòng tôn kính lộng lẫy đó, với binh sĩ Anh và Mỹ diễu hành đằng sau quan tài của nhà tư bản tài chính này.

Trước khi kết thúc câu chuyện về Peabody, chúng ta có thể lưu ý một cuộc trao đổi về ông ở J. P. Morgan & Co. vào năm 1946. Thomas W. Lamont, Chủ tịch của J. P. Morgan & Co., hỏi Lord Bicester, đại cổ đông của Morgan Grenfell, về bản sao bức thư cảm ơn của Nữ hoàng Victoria vê việc viện trợ của Peabody cho người nghèo ở London. Hai năm trước khi mất, Lamont sống trong tâm trạng hoài cổ, nhưng Lord Bicester đã gây sửng sốt bằng điều bất ngờ:

Tôi luôn hiểu rằng ngài Peabody, dù được biết đến như một nhà hảo tâm lớn, nhưng cũng là một trong những người keo kiệt nhất. Tôi không biết đã bao giờ anh thấy bức tượng ông ấy ngồi trên chiếc ghế đằng sau Sở giao dịch Hoàng gia chưa. Ông Burns già cả nói với tôi rằng khi Thành phố London kêu gọi quyên góp để dựng một bức tượng ở đó, hầu như chẳng ai hưởng ứng, đến mức tiền thu được không đủ trả cho chiếc ghế, và ngài Peabody của chúng ta phải tự lo cho nó. Khi tôi đến đây lần đầu tiên, người đứng đầu văn phòng của chúng ta là ông Perman, và tôi nhớ dịp kỷ niệm 60 năm ông ấy làm việc ở ngân hàng, Teddy [Grenfell] và tôi đã tổ chức một bữa tối cho tất cả nhân viên tại Nhà hàng Saucy, sau đó đưa họ đến nhà hát, vậy mà ông Perman già cả vẫn đến văn phòng lúc 9 giờ sáng hôm sau. Ông biết rõ cách cư xử của George Peabody và thường kể cho Jack [Morgan] nhiều mẩu chuyện... ngụ ý tính hà tiện của ông ta. Tôi luôn hiểu rằng khi về hưu, ông ta tuyên bố sẽ để lại tiền của mình ở ngân hàng, nhưng đã ngay lập tức rút nó ra. Tôi tin rằng một vài người con ngoài giá thú của ông ta hoàn toàn không được đồng thừa kế nào.[38]

Chương 2
Ông cố vấn*

**. Nguyên văn "Polonius", nhân vật trong Hamlet của William Shakespeare. Ông là cố vấn trưởng của nhà vua, cha của Laertes và Ophelia.*

Nếu Emerson đúng khi cho rằng "một tổ chức là cái bóng kéo dài của một cá nhân", thì người phủ bóng lên J. P. Morgan & Co. chính là Junius Spencer Morgan. Những lời giáo huấn mà ông nhồi nhét vào đầu người con trai Pierpont đã hệ thống hóa triết lý của nhà Morgan trong một thế kỷ. Ông là một người cha khó tính, luôn lo lắng về con trai và ngân hàng, một nhân vật to lớn, ngang ngạnh đến mức chỉ duy nhất người con trai có thể kéo ông xuống gần vị trí "cha của J. Pierpont Morgan". Như một nhà báo từng nói: "Nhà Morgan luôn tin tưởng vào chế độ quân chủ tuyệt đối. Khi Junius Morgan còn sống, ông cai trị gia đình và công việc kinh doanh – con trai và các cổ đông của mình".[1] Cho tới tận khi Junius mất vào năm 1890, cái bóng khổng lồ của ông mới thôi chi phối cuộc đời của các con.

Junius lãnh đạm, điềm tĩnh và hiếm khi để lộ cảm xúc. Ông có sự hài hước thâm sâu, phong thái ôn hòa và kỷ luật sắt. George Smalley, một người bạn ca ngợi "vẻ đẹp mạnh mẽ, nghiêm nghị" và "cặp mắt sáng ngời" của ông nhưng nhận ra khuôn mặt kết thúc "bằng chiếc hàm bất động, đầy ý chí". Đôi khi vẻ mặt lạnh như băng đó bị phá vỡ, nhưng không dễ nhận thấy. "Một hoặc hai lần tôi thấy ông ấy tức giận và biểu lộ bằng cách đột ngột hạn chế lời lẽ và cử chỉ".[2] Nếu Junius có để lộ cảm xúc thì cũng chỉ vậy thôi.

Trong khi George Peabody mang những vết sẹo của tuổi thơ đói nghèo, Junius Morgan lại mang phong thái hòa nhã và tư thế đĩnh đạc nhờ thừa hưởng sự giàu có. Nằm trong nhóm người sở hữu

khối lượng tài sản lớn ở Mỹ, nhà Morgan lấy làm kiêu hãnh về dòng dõi được nuông chiều có một không hai. Họ không phải bươn chải vươn lên từ cảnh bần hàn hoặc hợp pháp hóa những tài sản dính máu bằng sự tôn trọng sau này. Tới đầu thế kỷ XIX, họ vẫn rất khá giả, hưởng thụ sự nhung lụa an nhàn trong nhiều thế hệ. Giàu có và được giáo dục tốt, họ không bị tầng lớp quý tộc châu Âu tẩy chay như đối với nhà Vanderbilt. Khó mà tìm được thành viên nhà Morgan nghèo túng, không được học hành và trải qua những gian nan vất vả đầu đời để làm nên sự giàu có huy hoàng về sau. Không phải ngẫu nhiên, dòng họ này sản sinh ra những người bảo vệ trật tự xã hội vốn lớn lên trong sung túc và ít khi tiếp xúc với cảnh khổ cực của dân thường.

Người nhà Morgan đến Mỹ đầu tiên là Miles, di cư từ xứ Wales đến Springfield, Massachusetts, 16 năm sau khi con tàu Mayflower cập bến ở Plymouth. Ông dần sở hữu nhiều đất đai nhờ canh tác và cả chiến đấu với thổ dân da đỏ, để lại tài sản lớn cho nhiều thế hệ nhà Morgan. Hậu duệ của ông – Joseph Morgan chiến đấu trong đội quân của Washington trong cuộc Cách mạng Mỹ. Năm 1817, Joseph bán trang trại của ông ở West Springfield, Massachusetts và chuyển đến Hartford, Connecticut, nơi sau này trở thành nhà tổ của dòng họ Morgan. Joseph có tướng mạo tao nhã, chiếc mũi thẳng thanh tú và cặp mắt sáng điềm tĩnh. Giống như các thành viên nhà Morgan sau này, ông hát thánh ca, tin hết mực vào Kinh Thánh và có thẻ hội viên ở Wadsworth Atheneum, bảo tàng nghệ thuật mới của thành phố. Là một doanh nhân, Joseph đặc biệt giống dòng dõi của mình: ông mua một tuyến xe ngựa bốn bánh và Exchange Coffee House, nơi ông góp phần thành lập Công ty Bảo hiểm Hỏa hoạn Aetna. Theo phong cách khá bốc đồng của nhà Morgan, ông mua thêm City Hotel, đầu tư vào các công ty kênh đào và tàu hơi nước, quản lý một ngân hàng và góp phần tài trợ cho Công ty Đường sắt Hartford & New Haven, nơi xảy ra những tai nạn tàu hỏa kinh khủng ám ảnh con cháu sau này. Tháng 12 năm 1835, Joseph kiếm được khoản lợi lớn bất ngờ khi một đám cháy ở khu vực Phố Wall phá hủy hơn 600 ngôi nhà. Là người sáng lập Aetna, ông nhất quyết rằng công ty nên kịp thời đền bù cho các khách hàng và thậm chí mua lại cổ phần từ các nhà đầu tư còn lưỡng lự trong việc trả tiền. Hành động tức thời của Joseph Morgan giúp nâng cao danh tiếng của công ty ở Phố Wall và điều này sau đó cho phép công ty có thể tăng gấp ba lần phí bảo hiểm.

Các thành viên nhà Morgan thừa hưởng từ vợ của Joseph, Sarah, cặp mắt lạ thường – sợ hãi, cáu kỉnh và thiêu đốt – thứ thể hiện rõ trên khuôn mặt chàng trai trẻ Pierpont. Sarah có chiếc cằm ngấn

và mũi củ hành, bổ sung sự phốp pháp quê mùa vào bề ngoài quý tộc của dòng họ Morgan.

Năm 1836, Joseph mua cho con trai của mình, Junius, một phần vốn góp trong Công ty Vải sợi Howe & Mather ở Hartford. Cùng năm đó, Junius kết hôn với Juliet Pierpont, con gái của Đức cha John Pierpont, mục sư Nhà thờ Old Hollis Street ở Boston. Sự kết hợp giữa hai nhà Morgan và Pierpont tạo thành một bộ gen rất kì dị trong con trai của họ, John Pierpont, đứa trẻ ra đời năm 1837. Là nhà thơ và nhà thuyết giáo, Đức cha John Pierpont là người nồng nhiệt theo chủ nghĩa bãi nô, làm bạn với William Lloyd Garrison và Henry Ward Beecher*. Xuất thân từ một gia đình thương gia thất bại ở New England, ông xem thường các giá trị thương nhân Mỹ của nhà Morgan. Với khuôn mặt góc cạnh và mái tóc bù xù, ông mang đầy khí chất lãng mạn và tinh thần thập tự chinh. Ông từng vướng vào một cuộc tranh cãi công khai đầy cay đắng với các giáo dân Boston và bị buộc tội "ô uế đạo đức" vì nói từ "con điếm"[3]. Dành tầng hầm nhà thờ cho một nhà buôn rượu rum địa phương thuê, giáo đoàn thấy quan điểm của ông về không uống rượu tự phủ định chính nó. Người ta nói rằng khi tranh cãi đến cao trào, chiếc mũi lồi lên của Đức cha Pierpont phừng phừng và các cháu của ông về sau cũng vậy. Có lẽ các thành viên nhà Morgan thừa hưởng từ Đức cha Pierpont nét chủ nghĩa lãng mạn và luân lí kìm nén; sau này, không phải ngẫu nhiên mà J. P. Morgan & Co. tự cho rằng họ là lương tâm của Phố Wall và thu hút nhiều người con của các nhà truyền giáo cũng như giáo viên.

*. *Những nhà cải cách xã hội nổi tiếng người Mỹ. (ND)*

Khi Joseph qua đời vào năm 1847, ông để lại di sản trị giá hơn 1 triệu đô-la. Bốn năm sau, Junius mua lại cổ phần của mình ở Công ty Howe & Mather với giá khoảng 600.000 đô-la và chuyển đến Boston để tìm kiếm cuộc chơi lớn hơn. Là cổ đông trong công ty mới cơ cấu lại J.M. Beebe, Morgan & Co. – công ty thương mại lớn nhất của thành phố – ông hoạt động trên quy mô toàn cầu, xuất khẩu và cấp vốn cho bông cùng các hàng hóa khác được chuyên chở bằng tàu thương mại tốc độ cao từ cảng Boston. Chính tại đây, ông đã được George Peabody chú ý đến.

Về điểm này, con trai của Junius – Pierpont đã có vẻ khá mâu thuẫn. Một mặt, anh là *homo economicus (con người kinh tế)* thuần túy. Khi còn nhỏ, cậu bé Pierpont chỉ được cha mẹ cho 25 xu mỗi tuần rồi tỉ mỉ ghi chép từng khoản mua kẹo và cam trong một cuốn sổ. Năm 12 tuổi, cậu thu phí những ai muốn xem bức tranh tầm sâu của mình về cuộc đổ bộ lên bờ của Columbus. Khi là một

thiếu niên, cậu hăng hái, sôi nổi nhưng cũng nóng nảy và dễ thay đổi tâm trạng đột ngột. Với chứng phát ban trên mặt, Pierpont trở nên tự ti, không những thế còn bị những cơn đau đầu liên miên, bệnh ban đỏ và các bệnh không rõ căn nguyên hành hạ suốt. Có lẽ sự tương phản giữa bản chất điềm tĩnh của chính mình và tính khí ngang bướng của Pierpont khiến Junius lo lắng quá mức về cậu con trai. Bằng ý chí sắt đá, ông bắt đầu nhào nặn Pierpont, khuyên cậu kết giao với các bạn cùng lớp ở trường trung học "vì họ là những người có ảnh hưởng tốt đến con".[4] Giọng nói như ông cố vấn này đều đặn rót vào tai Pierpont trong hàng thập kỷ.

Khi Junius chuyển cả gia đình đến Boston, Pierpont theo học tại trường trung học ở đó, nơi cậu tốt nghiệp vào năm 1854. Năm 1852, cậu bị một đợt viêm thấp khớp trầm trọng và phải mất nhiều tháng trời ở Azores để hồi phục, với di chứng là một bên chân ngắn hơn chân còn lại. Suốt phần đời sau đó, đủ thứ bệnh khác nhau khiến Pierpont phải nằm bẹp vài ngày mỗi tháng. Dù vậy, cậu là người say mê nghiên cứu, đôi khi ốm yếu nhưng nhiều lúc lại dồi dào năng lượng và sẵn sàng đốt cháy đến cạn kiệt để rồi phải nằm liệt giường trở lại.

Ban đầu, Pierpont tham gia vào các kế hoạch kinh doanh của cha mình. Junius biết rằng các ngân hàng Baring và Rothschild hoạt động chủ yếu như công ty gia đình, chuẩn bị cho các con trai kế thừa sản nghiệp. Trên thực tế, phù hiệu năm chiếc mũi tên của gia tộc Rothschild biểu trưng cho năm người con trai được cử đến năm thủ đô ở châu Âu. Theo ghi chép của nhà kinh tế học, nhà báo Anh quốc Walter Bagehot, "khuynh hướng kinh doanh nhà băng là do di truyền, danh tiếng của ngân hàng truyền từ cha sang con, kế thừa gia tài cũng đồng thời kế thừa sự sành sỏi".[5] Do các chủ nhà băng thương mại cấp vốn cho hoạt động ngoại thương, các hối phiếu của họ phải được coi trọng ngay từ cái nhìn đầu tiên ở những nơi xa xôi, vì vậy, cái tên đóng vai trò quan trọng trong việc mang đến sự tin tưởng tức thì. Như một chủ tịch Ngân hàng Hambros ở thế kỷ XX nói: "Công việc của chúng tôi là duy trì nòi giống một cách khôn ngoan".[6] Cấu trúc gia đình cũng đảm bảo việc bảo tồn vốn của ngân hàng.

Ngoài ba em gái – Sarah, Mary và Juliet – Pierpont có một người em trai, Junius, Jr., được gọi bằng cái tên thân mật là "Bác sĩ", qua đời vào năm 1858 khi mới 12 tuổi. Là người con trai thừa kế duy nhất, Pierpont được Junius Morgan gửi gắm những tham vọng đế quốc của mình, và để chuẩn bị cho điều đó, ông cho cậu một nền giáo dục lịch lãm. Để cậu có thể học trôi chảy tiếng nước ngoài và quen với việc kinh doanh toàn cầu, năm 1854, Junius gửi Pierpont

tới Institut Sillig, một trường nội trú bên Hồ Geneva. Tiếp sau đó, Pierpont vào trường đại học Đức ở Gottingen năm 1856, nơi cậu được tận hưởng tình bạn chân thành ở các câu lạc bộ sinh viên. Pierpont là người sôi nổi, thích chưng diện, mặc các bộ vest chấm bi, cà vạt sáng màu và quần kẻ ca-rô. Tự ý thức về bệnh phát ban dưới da, cậu né tránh các cuộc đánh nhau tay đôi phổ biến có thể làm biến dạng khuôn mặt của mình.

Trong suốt cuộc đời, Pierpont không mấy hứng thú hay có năng khiếu với lý thuyết, tại Gottingen, cậu xuất sắc nhất ở môn Toán. Bên dưới vẻ nghênh ngang nguyên bản của một đứa trẻ con, cậu là người nhạy cảm với nghệ thuật. Cậu cũng sưu tầm chữ ký của các tổng thống, nhân vật nổi tiếng và những mảnh vỡ của kính màu tìm thấy ở sân nhà thờ. Những năm về sau, các mảnh vỡ này được gắn vào cửa sổ phòng phía Tây trong thư viện nổi tiếng của cậu.

Junius Morgan lo lắng về tính khí nóng nảy của con trai mình và than vãn với bạn bè: "Tôi chẳng biết phải làm gì với Pierpont nữa".[7] Ông nói cậu cần được "kiềm chế" và cố gắng khắc sâu ý thức mạnh mẽ về trách nhiệm. Khi Pierpont 21 tuổi, Junius nói: "Con là người duy nhất [gia đình] có thể tìm gặp để xin những lời khuyên và chỉ dẫn nếu cha không còn... Cha muốn con khắc sâu sự cần thiết phải chuẩn bị cho những trách nhiệm như vậy – luôn nhớ đến chúng, sẵn sàng đảm nhận và hoàn thành chúng bất kỳ khi nào con phải gánh vác".[9] Đó là những lời huấn thị nặng nề đối với một thanh niên trẻ tuổi.

Trong cơn hỗn loạn năm 1857, khi Pierpont bắt đầu làm việc tại Duncan, Sherman, anh thể hiện sự thành thục đáng kinh ngạc nhưng cũng đáng lo ngại. Năm 1859, khi đến thăm New Orleans, anh tham gia một vụ đầu cơ hấp tấp khi chưa được phép – mạo hiểm đổ vốn của ngân hàng vào một chiếc thuyền chở đầy cà phê Brazil chưa có người mua vừa cập cảng. Dù Pierpont thu được lợi nhuận nhanh chóng khi bán lại, song bằng chứng đầu tiên về sự tự tin tột bậc này của anh khiến những người do dự ở Duncan, Sherman sững sờ. Có lẽ vì sự việc đó mà ngân hàng này từ chối mời Pierpont làm cổ đông. Năm 1861, anh thành lập ngân hàng riêng, J. P. Morgan & Co. tại số 54 Exchange Place với người em họ James J. Goodwin. Ở tuổi 24, anh trở thành đại diện của George Peabody & Co. ở New York (Cái tên J. P. Morgan & Co. này không tồn tại lâu và được hồi sinh vào năm 1895). Một bức ảnh của Pierpont thời kỳ này cho thấy anh đã không còn vẻ ngoài phù phiếm của tuổi thiếu niên, mà trở thành một thanh niên đẹp trai, vạm vỡ, với bộ ria tay cầm, môi đầy đặn và ánh nhìn mãnh liệt. Khác với phong thái điềm tĩnh của cha, anh luôn có vẻ bồn chồn.

Một nhiệm vụ quan trọng của Pierpont ở New York là báo cho cha mình các tin tức chính trị và tài chính. Các ngân hàng bán buôn cần tin tức về những khoản tài trợ của chính phủ hoặc tín dụng của công ty khách hàng và tính phí bảo hiểm dựa trên thông tin đó. Tập đoàn Rothschilds có bầy chim bồ câu đưa thư và tàu thuyền chuyển phát nhanh nổi tiếng tại Folkestone. Trong một lời than vãn nổi tiếng, Talleyrand thở dài: "Bộ ngành ở Anh luôn được Tập đoàn Rothschilds thông báo về tất cả mọi thứ sớm hơn 10-12 giờ đồng hồ trước khi công văn của Lord Stuart tới nơi".[10]

Pierpont bắt đầu viết những bức thư dài cho cha mình, phác thảo các điều kiện chính trị và kinh tế ở Mỹ rồi đăng chúng ở phố Nassau. Anh dành các buổi tối ngày thứ Ba và thứ Sáu để viết những báo cáo này. Trong 33 năm, Junius không chỉ đọc kỹ mà còn gói ghém, coi chúng như những thánh tích thiêng liêng và đặt trên kệ của mình. Không rõ là do ít đa cảm hơn Junius, hay đã quá sợ những nội dung của chúng - Pierpont đốt cháy bộ sưu tập này vào năm 1911, 21 năm sau cái chết của cha mình.

Trong 33 năm này, bất chấp khoảng cách xa xôi cách trở, Junius và Pierpont có mối quan hệ mật thiết. Hai người cố gắng thu xếp dành nhiều thời gian ở bên nhau: vào mùa thu hằng năm, Junius có chuyến đi ba tháng tới Mỹ và vào mùa xuân, Pierpont tới London cho phải phép. Nhưng vào những thời điểm khác trong năm, khoảng cách xa xôi giữa họ chỉ càng khiến Junius thêm lo lắng không thể chế ngự bản tính ương ngạnh của con trai. Ông nhồi nhét vào đầu "cậu bé tội nghiệp" những lời khuyên và hàng loạt châm ngôn bất tận. Không một khía cạnh nào trong cuộc sống của Pierpont được bỏ qua. "Con đang ăn quá nhanh", ông nói với anh, "cứ ăn như vậy, con sẽ không thể có sức khỏe đâu".[11]

Trong cuộc Nội chiến, Pierpont khiến cha càng thêm lo ngại về sự hấp tấp của mình. Năm 1861, giữa cơn sốt tìm kiếm lợi nhuận điên cuồng ở Phố Wall, Pierpont tài trợ một giao dịch mà nếu không đến mức vô đạo đức thì cũng cho thấy sự thiếu suy xét rõ ràng. Một người tên là Arthur M. Eastman mua 5.000 súng trường Hall cũ, sau đó cất giữ chúng tại một kho vũ khí của chính phủ ở New York, với giá 3,50 đô-la một khẩu. Pierpont cho một người tên là Simon Stevens vay 20.000 đô-la, mua lại chúng với giá 11,50 đô-la một khẩu. Bằng cách "xẻ rãnh xoắn" những khẩu súng nòng nhẵn này, Stevens làm tăng tầm bắn và độ chính xác. Ông bán lại chúng cho Thiếu Tướng John C. Frémont, khi đó là chỉ huy của lực lượng Liên bang miền Bắc ở Missouri, với giá 22 đô-la một khẩu. Chỉ trong ba tháng, chính phủ đã mua lại chính những khẩu súng trường của mình, được chỉnh sửa chút ít với giá gấp

sáu lần giá ban đầu. Và tất cả vụ này là do Pierpont Morgan tài trợ.

Mức độ tội lỗi của Pierpont trong vụ súng trường Hall đã gây ra những tranh cãi dai dẳng. Điểm không thể phủ nhận là anh coi cuộc Nội chiến như một cơ hội thu lợi chứ không phải để phụng sự – dù ông ngoại anh, Đức cha Pierpont, từng làm cha tuyên úy cho quân đội Liên bang miền Bắc khi họ đóng quân bên dòng sông Potomac. Giống như những thanh niên trẻ trong gia đình có điều kiện khác, Pierpont trả 300 đô-la cho một người đóng thế khi anh bị gọi nhập ngũ sau trận Gettysburg – một thực tế phổ biến, không công bằng, góp phần dẫn đến những vụ bạo loạn quân dịch vào tháng 7 năm 1863. (Tổng thống tương lai Grover Cleveland cũng thuê một người đóng thế, tuy nhiên, lý do là ông phải chăm nom mẹ già vì cha đã mất.) Trong những năm về sau, Pierpont thường hài hước kể về người đóng thế của mình như một "Pierpont Morgan khác" và trợ cấp cho người này. Trong chiến tranh, anh cũng nhảy vào đầu cơ điên cuồng ở "căn phòng vàng" khét tiếng tại góc phố William và Exchange Place. Giá vàng xoay tròn với mỗi chiến thắng hay thất bại của quân đội Liên bang miền Bắc. Pierpont và một cổ đông cố gắng làm giá trên thị trường bằng cách chuyển ra ngoài lượng vàng lớn trên một chiếc tàu hơi nước và kiếm được 160.000 đô-la trong phi vụ này.

Nếu Pierpont dường như bị hủy hoại nhân cách bởi Phố Wall hỗn loạn thời chiến, anh cũng có trái tim mềm yếu đến bất ngờ. Năm 1861, năm của phi vụ súng trường Hall, Pierpont, khi đó 24 tuổi, có mối tình hào hiệp viển vông với Amelia Sturges (Mimi), một cô gái yếu đuối với khuôn mặt trái xoan và mái tóc rẽ ngôi giữa mà anh quen được hai năm. Cha cô là người bảo trợ nhóm nghệ sĩ ở sông Hudson, còn mẹ là một nghệ sĩ piano xuất sắc. Khi Pierpont cưới Mimi trong phòng khách ở căn nhà trên phố 14 Đông của gia đình cô, cô đã bị bệnh lao giai đoạn cuối. Pierpont phải bế Mimi xuống cầu thang và để cô đứng dựa vào mình trong suốt buổi lễ. Các vị khách đến dự nhìn cảnh này từ xa, qua cánh cửa mở. Sau buổi lễ, Pierpont bế cô dâu của mình tới chiếc xe ngựa đợi sẵn.

Hai người có tuần trăng mật cảm động và kì lạ, Pierpont đưa Mimi đi quanh các cảng Địa Trung Hải ấm áp và hy vọng cô sẽ hồi phục sức khỏe. Khi cô mất ở Nice bốn tháng sau đó, Pierpont không thể nguôi ngoai và mối tình thiết tha của anh dành cho vợ không bao giờ dứt. Kỷ niệm với Mimi có thể đã dạy Pierpont biết sợ những cơn bốc đồng mạnh nhất của mình, điều cần thiết để kiềm chế sự lãng mạn sâu thẳm trong anh. Dưới vẻ ngoài nghiêm cẩn, nhà Morgan luôn là một gia tộc tình cảm, sự lãnh đạm trước công chúng của họ thường mâu thuẫn với những cảm xúc riêng tư

mạnh mẽ. Hơn 20 năm sau, trong di chúc của mình, Pierpont để lại 100.000 đô-la cho một viện điều dưỡng dành cho người bị bệnh lao tên là Amelia Sturges Morgan Memorial. Ngay cả con trai của ông, Jack, cũng coi kỷ niệm về Mimi là thiêng liêng và chỉ được nhắc đến trong thinh lặng.

Quan sát những giao dịch liều lĩnh và việc chọn vợ đáng ngạc nhiên của Pierpont, Junius quyết định kiểm soát cuộc đời của con trai. Ngoài sự trung thành tuyệt đối, giữa Pierpont và Junius Morgan cũng có cả một cuộc chiến ý chí khốc liệt. Năm 1864, Junius dàn xếp một liên kết giữa Pierpont, khi đó 27 tuổi, và Charles H. Dabney, lớn hơn anh 30 tuổi, để thành lập ngân hàng mới là Dabney, Morgan & Co. Được Junius cấp vốn, ngân hàng này hoạt động như đại diện của ông ở New York. Junius giữ quyền kiểm soát cuối cùng đối với các khoản tín dụng do ngân hàng phát hành và khách hàng do ngân hàng lựa chọn. Dabney được hy vọng sẽ có ảnh hưởng thường xuyên đối với Pierpont, và trong 26 năm tiếp theo, Junius giữ người cha có khả năng tiết chế đó bên cạnh con trai mình.

Trong đời sống cá nhân, Pierpont cũng tuân theo sự sắp đặt của cha. Tháng 5 năm 1865, anh kết hôn với Frances Louisa Tracy – thường được gọi là Fanny – con gái của Charles Tracy, một luật sư thành công, người sau này thực hiện các công việc pháp lý cho Pierpont. Cô dong dỏng cao và xinh đẹp, với đôi môi hồng chúm chím. Cô yêu thích những chiếc găng tay cùng hoa tai trang nhã, luôn kín đáo và đoan trang. Nếu Mimi là cơn mất trí nhất thời, Frances là sự bình tâm lại. Thế nhưng, chính ở Mimi, Pierpont mới có những ký ức khó quên, còn cuộc hôn nhân thực dụng với Fanny chỉ là một thất bại, gây đau khổ ghê gớm cho cả hai người. Những khát khao lãng mạn không được đền đáp của Pierpont ngày càng tăng dần theo năm tháng cho đến khi chúng tìm thấy những lối thoát khác nhau.

Cha con Junius và Pierpont Morgan hiện diện trên thị trường ngân hàng thế giới tại thời điểm quyền lực của lĩnh vực này được mở rộng đáng kinh ngạc. Nó được gọi là Thời kỳ các Ông trùm. Thời kỳ này trùng hợp với sự trỗi dậy của ngành đường sắt và công nghiệp nặng, các doanh nghiệp mới đòi hỏi lượng vốn vượt xa nguồn lực của ngay cả những cá nhân hay gia đình giàu có nhất. Tuy nhiên, bất chấp những nhu cầu to lớn về vốn, các thị trường tài chính vẫn mang tính địa phương và hạn chế về phạm vi. Chủ nhà băng là những người phân bổ nguồn tín dụng khan hiếm của nền kinh tế. Sự chuẩn y của họ trấn an các nhà đầu tư rằng những công ty chưa có tên tuổi đang ở trong tình trạng tốt; và vì không

có các cơ quan chính phủ để điều tiết sự phát hành chứng khoán hay bản cáo bạch, nhà băng trở thành một phần không thể thiếu đối với hoạt động của doanh nghiệp. Các công ty dần liên kết chặt chẽ với các chủ nhà băng, ví dụ, Công ty Đường sắt New York Central sau này sẽ được gọi là "đường Morgan".

Trong giai đoạn này của cuộc Cách mạng Công nghiệp, các công ty năng động nhưng rất thiếu ổn định. Trong bối cảnh tăng trưởng sục sôi, nhiều doanh nghiệp rơi vào tay những người bảo trợ vô đạo đức, lũ bất tài lừa đảo và đám thao túng cổ phiếu. Ngay cả các doanh nhân có tầm nhìn xa thường thiếu kỹ năng quản lý cần thiết để biến khát vọng của họ thành ngành công nghiệp ở tầm quốc gia, và cũng chưa tồn tại một đội ngũ nhà quản lý chuyên nghiệp. Chủ nhà băng phải bảo đảm cho các chứng khoán và cuối cùng thường phải gánh việc điều hành các công ty nếu chúng vỡ nợ. Khi Thời kỳ các Ông trùm tiếp diễn, sự phân định giữa tài chính và thương mại bị lu mờ cho đến khi nhiều ngành công nghiệp nằm dưới sự kiểm soát của các chủ nhà băng.

Do có ảnh hưởng lớn như vậy đối với các công ty, các chủ nhà băng hàng đầu hình thành một phong cách đẳng cấp cao, hành xử như những nhà đại tư bản mà khách hàng phải tỏ lòng tôn kính. Họ hoạt động theo một bộ nghi lễ được gọi là Quy tắc các chủ ngân hàng quyền quý. J. P. Morgan & Co. không chỉ áp dụng quy tắc này từ London đến New York mà còn đề cao nó cho tới tận thế kỷ XX. Theo đó, các ngân hàng không cố tìm hiểu cơ hội kinh doanh hay tìm kiếm khách hàng mới mà chờ khách hàng tự tìm đến với lời chào mời thích hợp. Họ không mở các văn phòng chi nhánh và từ chối nhận các công ty mới trừ khi bước đi này được làm rõ với chủ nhà băng trước đây của họ. Quan điểm chung là không cạnh tranh, ít nhất là không quá công khai. Điều này có nghĩa là không có quảng cáo, không cạnh tranh về giá và không giành khách hàng lẫn nhau. Sự sắp đặt này đem lại lợi thế cho các ngân hàng đã có vị thế vững chắc và giữ khách hàng ở tình trạng phụ thuộc khốn khổ. Tuy nhiên, đó là sự cạnh tranh được cách điệu hóa – thế giới của những thanh gươm trong vỏ – chứ chưa phải là một các-ten như vẻ bên ngoài. Sự trang nhã bề mặt thường khiến những người chỉ trích không thấy được mối quan hệ ngầm đầy nguy hiểm giữa các ngân hàng.

Tương tự, ở phạm vi rộng hơn, các chủ nhà băng ra điều kiện cho những nước có chủ quyền và quốc gia có "chủ nhà băng truyền thống" của họ giống như đối với các công ty. Benjamin Disraeli từng viết về "những lái buôn cho vay hùng mạnh mà mệnh lệnh của họ đôi khi quyết định số phận của đế quốc lẫn các vị vua".[12]

Byron dí dỏm khẳng định "mỗi khoản vay là bệ đỡ một quốc gia hoặc lật đổ một ngai vàng".[13] Các chủ nhà băng có quyền lực như vậy vì trong thời kỳ chiến tranh, nhiều chính phủ không có cỗ máy thu thuế tinh vi để duy trì cuộc chiến. Các ngân hàng bán buôn hoạt động như kho bạc hoặc ngân hàng trung ương trước khi cơ quan quản lý kinh tế được thiết lập như một trách nhiệm của chính phủ. Các ngân hàng London không cho vay từ ngân sách riêng của họ mà tổ chức những đợt phát hành trái phiếu quy mô lớn. Thông qua việc hiệp lực chặt chẽ với chính phủ, họ có được vầng hào quang phi chính thức. Joseph Wechsberg đã nhắc đến các ngân hàng bán buôn hoạt động "trong vùng chạng vạng giữa chính trị và kinh tế".[14] Đây là lãnh địa mà sau này nhà Morgan coi là của riêng mình. Đây cũng là mảnh đất sinh lợi rất lớn, vì từ các chủ nhà băng tới những nước có chủ quyền cũng có thể xử lý giao dịch ngoại hối và chi trả cổ tức trái phiếu của họ.

Mỗi ngân hàng ở London gần như đều có một danh sách các khoản vay nợ chính phủ nổi tiếng. Từ dinh thự ở phố Saint Swithin's Lane, gia tộc Rothschild tài trợ cho chiến dịch bán đảo (Peninsular campaign) của Quận công Wellington và Chiến tranh Crimea. Một câu ngạn ngữ quen thuộc cho rằng sự giàu có của gia tộc Rothschild bao gồm sự phá sản của nhiều quốc gia. Năm 1875, Lionel Rothschild thu xếp khoản tài trợ trị giá 4 triệu bảng cho phép Vương quốc Anh giành quyền kiểm soát Kênh đào Suez từ Pháp. Disraeli* vui vẻ nói riêng với Nữ hoàng Victoria: "Thưa Nữ hoàng, thần cho rằng không bao giờ có thể có quá nhiều Rothschild".[15]

*. *Benjamin Disraeli, Ủy viên Hội đồng Cơ mật Hoàng gia Anh, thành viên Hội Hoàng gia Luân Đôn, từng giữ các chức Thủ tướng Anh, nghị sĩ quốc hội và cũng là thành viên chủ chốt Đảng Bảo thủ. (ND)*

Bên cạnh việc tài trợ cho Cấu địa Louisiana, Ngân hàng Barings còn tài trợ cho việc thanh toán bồi thường của Pháp sau trận Waterloo, khiến Hồng y Richelieu cũng ngỏ lời tôn kính: "Có sáu quyền lực lớn ở châu Âu: Anh, Pháp, Phổ, Áo, Nga và Baring Brothers".[16] Sau vụ mất mùa khoai tây ở Ireland năm 1845, chính phủ của Thủ tướng Peel thông qua Ngân hàng Barings để mua ngô từ Mỹ và ngũ cốc từ Ấn Độ nhằm giảm nạn đói – việc được gọi là địa ngục trần gian của Peel. Vào thời điểm Nội chiến, Barings là ngân hàng đại diện cho Nga, Na Uy, Áo, Chile, Argentina, Canada, Úc và Mỹ. Vì những nỗ lực của mình, các nhân vật quan trọng tại nhà số 8 phố Bishopsgate được trao bốn tước quý tộc vào cuối thế kỷ XIX – Ashburton, Northbrook, Revelstoke và Cromer.

Vì sao có sự ăn khớp hoàn hảo này giữa các ngân hàng bán buôn và nghệ thuật quản lý nhà nước? Là công ty hợp danh tư nhân, các ngân hàng nhỏ tránh được cặp mắt tò mò của những người gửi tiền hay các cổ đông và có thể tự cho phép bất kỳ sự thiên vị chính trị nào của họ. Họ không phải chịu sự giám sát từ bên ngoài và phong cách kín đáo tự nhiên khiến họ trở thành những kênh ngoại giao lí tưởng. Do tài trợ thương mại ở nước ngoài, họ có tầm nhìn quốc tế xa hơn so với các chủ nhà băng Phố High – những người cấp vốn cho ngành công nghiệp Vương quốc Anh và phần lớn giao dịch với các chủ cửa hàng.

Thế giới tinh Mỹ bí của gia tộc Rothschild và gia tộc Baring là thứ mà Junius Morgan ước vọng – một thế giới cho đến lúc này vẫn "cấm cửa" đối với người Mỹ. Sau cái chết của Peabody, ông cần một số hành động gây chú ý để có thể từ đó nhảy vào thứ hạng đầu của ngành tài chính thời kỳ Victoria. Những vinh quang như vậy chỉ có thể đạt được từ việc kinh doanh trà Trung Hoa hoặc phân chim từ các đảo bên bờ biển Peru, hay bán thanh ray sắt cho Phó Đề đốc Vanderbilt.

Vào những năm cuối của độ tuổi ngũ tuần, Junius đã trở nên đường bệ và giàu có. Ông cao 1m83, trán cao, lông mày nhướng lên trên cặp mắt đầy cảnh giác. Là khách hàng quen người Mỹ của các thợ may "thửa riêng" ở phố Savile Row, ông chỉ mặc những bộ com-lê của tiệm Poole. Khi Peabody không còn nữa, Junius rất cần bổ sung nguồn vốn vẫn còn ít ỏi so với các ngân hàng Rothschilds và Barings. Tuy nhiên, ông cực kỳ kén chọn công việc kinh doanh và đã học được sự cần thiết phải thận trọng. Như ông thường lên lớp Pierpont, "trong bất kỳ trường hợp nào, không bao giờ được có hành động mà có thể bị đặt dấu hỏi khi lộ ra công chúng".[17]

Cơ hội lớn của Junius để tài trợ cho một nước đến vào năm 1870, khi quân Phổ nghiền nát quân đội Pháp tại Sedan vào tháng Chín, bắt giữ hoàng đế Napoleon III và vây hãm Paris. Sau khi nền cộng hòa được tuyên bố, các quan chức Pháp rút về Tours và thành lập một chính phủ lâm thời. Otto von Bismarck, Thủ tướng Phổ, cố gắng cô lập nước Pháp về mặt ngoại giao. Khi họ đến London để xin tài trợ, ông tiến hành một chiến dịch tuyên truyền, lớn tiếng dọa rằng một nước Đức thắng trận sẽ khiến nước Pháp thoái thác nợ nần.

Một cơ hội hiếm có mở ra đối với chủ nhà băng mạo hiểm. Đây là một trong số ít lần ở thế kỷ XIX mà nước Pháp vốn tự lực về tài chính cần phải huy động tiền ở nước ngoài. Ngân hàng Barings thả nổi các khoản vay của Phổ và không muốn phá vỡ những mối

quan hệ tinh tế này bằng việc giao dịch với Pháp, còn Ngân hàng Rothschilds coi kế hoạch ở Pháp là vô vọng. Trước đó, Thành phố London đã bị các vụ vỡ nợ ở Mexico và Venezuela làm cho choáng váng, không ai còn tâm trạng nào để mạo hiểm các khoản vay nước ngoài. Đúng lúc này Junius lộ diện, quyết định kêu gọi cho Pháp vay khoản vay đồng tài trợ trị giá 10 triệu bảng, tương đương 50 triệu đô-la. Người Pháp hy vọng bằng việc tiếp cận một chủ nhà băng Mỹ, họ cũng có thể ở vị thế tốt hơn để mua vũ khí của nước này.

Khoản vay của Pháp cho thấy đằng sau vẻ ngoài đanh thép, ở Junius ẩn giấu sự tinh tế rất cao của một tay bài liều lĩnh. Giao dịch sau đó được hoàn thành với chút dính líu từ nhà Rothschild – chim bồ câu đưa thư. Khi ủng hộ Pháp, ông phải đấu tranh với Bismarck, người biết bí mật các nước đi của ông. Sau này, sự việc thư ký riêng của Bộ trưởng Tài chính Pháp là một điệp viên Đức và báo cáo cho Bismarck về các giao dịch của họ hằng ngày bị vỡ lở. Do Junius không biết tiếng Pháp và không tin tưởng bất kỳ điều gì, ông mang theo Walter Hayes Burns, con rể và sau này cũng là cổ đông của ông, đến Pháp làm phiên dịch. Junius nhất quyết rằng mọi tài liệu tiếng Pháp phải đi kèm một bản dịch có công chứng.

Một phát kiến mới trong nền tảng tài chính của châu Âu, phóng đại quyền lực của ngân hàng – liên minh xanh-đi-ca (đồng tài trợ), một nhóm tinh hoa những ngân hàng thực hành cái gọi là*haute banque (ngân hàng thượng lưu).* Thay vì một mình phát hành trái phiếu trôi nổi, các ngân hàng chung vốn để chia sẻ rủi ro bảo lãnh phát hành. Phản ánh bản chất những rủi ro đặc biệt trong khoản vay của Pháp, xanh-đi-ca do Morgan đứng đầu chào các trái phiếu tại mức 85 điểm. Đây là mức 15 điểm dưới mệnh giá – giá trị mà tại đó các trái phiếu có thể được thanh toán sau này. Mức chiết khấu cao như vậy nhằm thuyết phục công chúng bất an mua trái phiếu. Người Pháp cảm thấy bị hăm dọa bởi những điều khoản "làm mất thanh danh" mà theo họ nghĩ chỉ xứng đáng với Peru hay Thổ Nhĩ Kỳ. Tuy nhiên, Junius đã không phóng đại các rủi ro. Sau khi Paris thất thủ vào tháng 1 năm 1871, tiếp theo là Công xã Paris, các trái phiếu giảm từ mức 80 xuống 55 điểm, Junius tuyệt vọng mua lại chúng để đẩy giá lên, khiến ông gần như mất trắng. Tất cả điều này hoàn toàn khác thường đối với người đã luôn thúc giục Pierpont thận trọng: ông đã đánh cược tương lai của ngân hàng mình vào một canh bạc.

Bất kể rủi ro là gì, đây hẳn phải là một kinh nghiệm về sự hấp tấp cho một người Mỹ muốn được ngang tàng như Rothschild và đánh bạc với một khoản tiền khổng lồ. Khoản vay này còn mang

đầy kịch tính như nghệ thuật sân khấu. Một đoạn sử ngắn của Morgan Guaranty vẫn chộn rộn với sự phấn khích của màn này: "Một vài liên lạc giữa Paris và London được thực hiện bằng việc sử dụng một đội chim bồ câu đưa thư. Chỉ một vài con mang theo các bao nhỏ chứa thư được viết trên giấy lụa hoàn thành được hành trình. Một kiện văn bản rất cồng kềnh được gửi từ Paris tới London bằng khinh khí cầu!"[18] Một số chim bồ câu có vẻ bị những người dân Paris đói ngấu bắn rơi và ăn thịt. Điều này khiến các chính trị gia Pháp mù tịt trong những thời khắc thương lượng quan trọng.

Khi chiến tranh kết thúc, người Pháp thua cuộc đã không bội ước các khoản vay như Bismarck dự đoán. Thay vào đó, họ trả trước các trái phiếu vào năm 1873, nâng chúng lên bằng mệnh giá, hay mức 100 điểm. Tương tự như Peabody và các trái phiếu Maryland của ông ta, Junius bỏ túi gia tài bất ngờ từ trên trời rơi xuống này. Khoản vay mang về cho ông món lợi nhuận ròng khổng lồ 1,5 triệu bảng. Số tiền này làm tăng vốn của ngân hàng ở mức vô cùng lớn và đẩy Junius lên thứ hạng trên trong lĩnh vực tài trợ cho chính phủ. Cái tên J.S. Morgan & Co. thường xuyên xuất hiện trong mục "quảng cáo bia mộ" (cách gọi do khuôn hình chữ nhật và vị trí của tin quảng cáo ở các trang cáo phó) công bố ngân hàng đứng đầu các xanh-đi-ca.

George Smalley cho rằng, với khoản vay của Pháp năm 1870, bạn ông, Junius, từ một doanh nhân thành công trở thành một người quyền lực ở thành phố London. Ấn tượng của ông về Junius tại thời điểm này nói lên điều đó. Một mặt, Junius khiêm tốn và tỏ ra lãnh đạm với thắng lợi của mình. Ông nói ông đã nghiên cứu lịch sử của 12 chính phủ Pháp kể từ năm 1789 đến thời điểm đó, và "không một chính phủ nào từng bác bỏ hay đặt nghi vấn về tính hợp lệ của bất kỳ nghĩa vụ tài chính nào do các chính phủ tiền nhiệm kí kết. Tính thống nhất tài chính liên tục của Pháp không bị gián đoạn". Nhưng Smalley không bị sự thờ ơ đó đánh lừa. Ông lưu ý: "Tia lửa trong mắt chứng tỏ ông ấy không hề vô cảm với thắng lợi mà mình giành được. Sao ông ấy phải thế? Từ đó đến nay, vụ việc này vẫn được coi là một sự kiện trong lịch sử tài chính nước Anh".[19]

Khi dần trở thành chủ nhà băng Mỹ giàu có nhất ở London, Junius sa vào cái bẫy của sự xa hoa. Ông sống trong một căn biệt thự ở quận Knightsbridge, tại số nhà 13 phố Princes Gate, một tòa nhà năm tầng với thiết kế tân cổ điển ở phía Nam Công viên Hyde. Gia đình Morgan rất sang trọng. Được quản gia phục vụ, các thành viên gia đình mặc quần áo lịch lãm khi ăn tối, kết thúc bằng rượu

vang đỏ và xì gà Havana. Đây cũng là một nơi mộ đạo, khi Junius yêu cầu người hầu đứng thành hàng cầu nguyện mỗi sáng. Theo truyền thống ngân hàng bán buôn, Junius theo đuổi đam mê sưu tầm nghệ thuật và thường xuyên ghé thăm các phòng trưng bày cùng Pierpont khi con trai ông đến London. Bạn bè Junius kể rằng nhà của ông như một bảo tàng, trên tường treo các bức tranh thêu Tây Ban Nha thế kỷ XVI, tầng hầm chứa đầy đồ bạc và một bộ sưu tập tuyệt vời các bức tranh của Reynolds, Romney và Gainsborough.

Cách đó 7 dặm, ở vùng ngoại ô Roehampton của London, Junius mua Dover House, một bất động sản rộng 92 mẫu với những bãi cỏ trải dài tới bờ sông Thames. Đó như một vương quốc thu nhỏ, nơi sữa và kem tươi ngập tràn, các ngôi nhà kính rợp cây xanh và hoa, người làm vườn chăm sóc các luống dâu tây còn trẻ nhỏ nô đùa trên xích đu. Dover House mộc mạc, chất phác theo cách truyền thống, với những hàng cây thưa và những bãi cỏ được xén tỉa gọn ghẽ. Trong một tấm ảnh chụp năm 1876, Junius đội mũ quả dưa, mặc bộ com-lê hoàn chỉnh, đang cầm vợt tennis như cầm cây gậy; không mấy phù hợp với khung cảnh xung quanh. Thỉnh thoảng, ông đi bắn gà lôi ở đầm lầy để thể hiện sự quý phái.

Junius – cao, hòa đồng, tự tin – và vợ ông, Juliet Pierpont Morgan, là một cặp kỳ cục. Bà thấp và giản dị, luôn ốm yếu, suy nhược. Vì nhớ nhà, bà thường xuyên đi tàu về New York để sống cùng Pierpont. Trong khi Junius là một trong những người giàu có nhiều quyền lực ở London và may mắn có sức khỏe tốt, Juliet ngày càng trở nên ốm yếu và sống thu mình lại. Trong những năm về sau, bà trở nên đau ốm, thường giam mình trong một căn phòng trên lầu. Bà dường như bị chứng lão suy sớm nào đó. Khuôn mẫu người vợ ốm yếu và người chồng ương ngạnh, độc đoán sau này lặp lại trong cuộc đời con trai họ – Pierpont. Nó cũng thiết lập một khuôn mẫu của sự cô đơn và nỗi buồn đau riêng ám ảnh gia tộc Morgan vốn thành công ngoạn mục.

Chương 3
Chàng hoàng tử

Là đại diện ở Phố Wall của Junius Morgan trong 30 năm, Pierpont phát triển với nguồn sức mạnh lớn từ vốn hỗ trợ của Vương quốc Anh. Ở Phố Wall có một câu nói đùa rằng trên du thuyền Corsair của anh treo ba lá cờ: cờ Mỹ dưới cùng, bên trên là cờ đầu lâu xương chéo còn trên cùng là quốc kì Anh. (Trong suốt cuộc đời, Pierpont vẫn kín đáo khơi gợi dòng dõi xuất thân từ cướp biển Henry Morgan.) Anh chàng Morgan trẻ tuổi giống như một công nhân lực lưỡng khoác trên mình vẻ tinh tế của người Anh. Vai rộng và ngực vạm vỡ, anh có mái tóc đen và đôi bàn tay của một võ sĩ quyền Anh chuyên nghiệp. Cao hơn 1m83, anh thích ăn diện bảnh bao, ở thời điểm đó là những bộ com-lê kẻ ca-rô. Trong khi Junius có cái nhìn xoáy sâu khó hiểu, cặp mắt màu hạt dẻ của Pierpont u buồn và ảm đạm. Trong khi cha của anh có sự điềm tĩnh chắc chắn, Pierpont lại hay thay đổi. Trong những bức ảnh hồi nhỏ, trông anh cáu kỉnh, như chỉ chực đánh nhau.

Có nhiều thứ để tranh cãi trong mớ lộn xộn của sự bùng nổ ngành đường sắt thời hậu chiến. Mọi người đều ý thức được cơ hội kinh doanh rộng lớn phía trước. "Một ngày nào đó, chúng ta sẽ chứng tỏ mình là nước giàu nhất thế giới về tài nguyên thiên nhiên", Pierpont dự đoán trong cuộc Nội chiến. Các tuyến đường sắt giúp giải phóng những nguồn tài nguyên trong vùng hoang vu của Mỹ. Có lẽ không ngành kinh doanh nào từng nở rộ ngoạn mục đến như vậy: trong vòng tám năm sau khi chiến tranh kết thúc, hệ thống đường ray tăng gấp đôi lên 70.000 dặm, một sự bùng nổ bắt nguồn từ những mảnh đất do liên bang cấp với diện tích tổng cộng hàng chục triệu mẫu Anh. Không chỉ đơn thuần là công việc kinh doanh, đường sắt còn là giàn giáo mà từ đó các thế giới mới được xây nên. Như Anthony Trollope ghi chép trong chuyến đi tới Mỹ, đường sắt "trên thực tế là các công ty kết hợp với nhau để mua

đất" mà họ hy vọng sẽ tăng giá khi mở đường. Các thị trấn mọc lên dọc đường ray, trở thành nơi sinh sống và lập nghiệp của những người nhập cư từ châu Âu[1].

Khi đầu cơ vào cổ phiếu đường sắt trở nên điên loạn, các nhà đầu tư châu Âu loạng choạng trong bóng tối. Giữa Kansas và Dãy núi Rocky, bản đồ học sinh chỉ thể hiện một khoảng trống gọi là sa mạc lớn nước Mỹ[2]. Nhà đầu tư châu Âu phải dựa vào các đại diện ở Mỹ để hướng dẫn họ qua vùng hoang dã tài chính này, và các chủ nhà băng Mỹ phải liên tục cung cấp thông tin đầy đủ về sự tiến triển. Tháng 5 năm 1869, không lâu sau khi tuyến đường sắt xuyên lục địa đầu tiên hoàn thành, Pierpont và Fanny Morgan thực hiện chuyến đi bằng đường sắt xuyên quốc gia, có dừng lại ở Utah để gặp gỡ Brigham Young, nhà lãnh đạo lỗi lạc của cộng đồng người theo đạo Mormon. Trên Phố Wall, một cuộc cạnh tranh cũng đã diễn ra giữa những chủ nhà băng Do Thái như Joseph Seligman, người ra sức thuyết phục các nhà đầu tư Đức đầu tư vào cổ phiếu đường sắt, và các chủ nhà băng Mỹ, như Pierpont Morgan, người thu hút dòng tiền từ London.

Ngay từ đầu, hệ thống đường sắt đã ở trong tình trạng hỗn loạn khi chúng bao phủ khắp nước Mỹ bằng sự mở rộng chắp vá, các tuyến đường được xây dựng nhiều hơn lưu lượng giao thông. Với chi phí cố định cao ngất ngưởng, chúng đáng lẽ nên là tiện ích công cộng. Nhưng điều đó đã không xảy ra trong thời kỳ chủ nghĩa cá nhân tự do cướp bóc. Kết quả là những kẻ hám lợi và bất hảo đủ loại vội vã xây dựng toàn bộ đường ray dài gấp hai lần mức thực sự cần thiết. Thứ có vẻ là món đầu tư đáng tin cậy ở một thời điểm cuối cùng đã lộ bản chất với cổ phiếu tăng ảo sau đó. Theo đánh giá của sử gia Henry Adams: "Thế hệ giữa năm 1865 và 1895 đã được thế chấp cho ngành đường sắt và không ai biết nó rõ hơn chính thế hệ này".[3]

Tình trạng hỗn loạn này dễ dàng khích động một chủ nhà băng trẻ đầy đạo đức như Pierpont Morgan. Trong những năm đầu sự nghiệp, anh đã tiếp xúc với nhiều kẻ bất lương không thể cải tạo ở Phố Wall, bao gồm Daniel Drew, kẻ bịp bợm quê mùa đã bán khống cổ phiếu Erie khi có chân trong chính hội đồng quản trị của công ty đường sắt này (hắn được gọi là giám đốc đầu cơ); và Jay Gould, nhà tài phiệt nhỏ thó với bộ râu rậm cùng nước da ngăm đen, kẻ bị nghi đã hối lộ các nhà lập pháp khi giành quyền kiểm soát Erie cũng như các công ty đường sắt khác. Chính trong thời kỳ khét tiếng này của phe phái chính trị dưới quyền ông trùm Tweed, năm 1869, Jay Gould đã cố gắng lũng đoạn thị trường vàng và có các hành vi ăn cắp khác trên quy mô chưa từng có

trước đây. Trong khi Junius sống ở thế giới xa hoa của Thành phố London, Pierpont phải đối phó với sự dơ dáy ở Phố Wall và thấy nó khi thì quyến rũ, khi thì đáng ghê tởm. Đối mặt với tham nhũng, anh coi mình như một người được ủy nhiệm của các nhà đầu tư danh giá ở châu Âu và Mỹ, một công cụ của mục tiêu siêu việt đại diện cho những người có tiếng tăm ở Phố Wall và Thành phố London. Nhưng những gì anh coi là một cuộc thập tự chinh đạo đức, với người khác có lẽ chỉ đơn thuần là cạnh tranh lợi ích. Ít nhất trong những năm đầu, không phải lúc nào anh cũng được phân biệt rõ ràng với các ông trùm cướp bóc mà anh được cho là đang trong cuộc chạy đua.

Năm 1869, khi 32 tuổi, Pierpont bị kéo vào cuộc tranh chấp về một đường sắt nhỏ vùng nông thôn phía bắc New York, vụ việc sau này khiến anh mang danh chủ nhà băng trẻ tuổi quyết đoán, không ngại nhúng chàm. Cuộc chiến đó đã kịch tính hóa quá trình biến đổi chủ nhà băng Mỹ này từ một người thụ động phát hành cổ phiếu cho các công ty thành một thế lực chủ động, mạnh mẽ trong điều hành công việc. Dài 143 dặm nối liền Albany và Susquehanna, tuyến đường sắt được nói đến ở đây là công trình nhỏ và không quan trọng. Nó chỉ có 17 đầu máy và 214 toa, chạy qua dãy núi Catskill dân cư thưa thớt giữa Albany và Binghamton, New York. Tuy nhiên, nó đã trở thành chiến trường tranh giành quyền lực khi Jay Gould tin chắc nó có thể thúc đẩy cơ đồ của Công ty Đường sắt Erie, công ty được gọi là "Nàng Scarlet của Phố Wall". Thông qua con đường này, Gould hy vọng sẽ bán than của Pennsylvania đến New England, đồng thời cạnh tranh với Công ty Đường sắt New York Central cho việc vận chuyển hàng hóa từ Ngũ Đại Hồ[4].

Nhằm mục đích này, Gould mua một lô cổ phiếu của A&S, liên minh với nhóm giám đốc vốn bất đồng chính kiến và yêu cầu thẩm phán yêu thích của mình, George C. Barnard, đình chỉ chức danh trong hội đồng quản trị của người sáng lập công ty, Joseph H. Ramsey. Ramsey đáp trả bằng cách khiến một số người theo phe Gould cũng bị đình chỉ chức danh. Trong buổi sơ khai này, chiến tranh nội bộ công ty không mang vẻ tế nhị như ngày nay, các lực lượng của Ramsey và Gould đôi khi trực tiếp chiến đấu cho đến khi ngã ngũ chứ không phải nộp đơn kiện và chờ phán quyết của tòa án. Trong Trận chiến Susquehanna, Jim Fisk, một cựu tạp vụ rạp xiếc khi đó là cấp phó thường trực của Gould và hội Bowery của ông ta – nhóm côn đồ nện gót giày trên đường phố New York và hoạt động như những con rối của Gould – lên một chuyến tàu gần 800 người xuất phát từ Binghamton đi về hướng đông. Lực lượng của Ramsey gồm khoảng 450 kẻ đâm thuê chém mướn lên

một chuyến khác xuất phát từ Albany đi về phía tây. Trong màn cuối hấp dẫn như trong phim, hai tàu hỏa đâm nhau trực diện tại Long Tunnel gần Binghamton. Các đèn pha bị vỡ vụn, một đầu máy bị trật đường ray và 8-10 người bị bắn trước khi nhóm của Gould bỏ chạy. Thống đốc Toots Hoffman đã phải triệu tập lực lượng dân quân bang để ngăn chặn cuộc chiến đẫm máu này.

Ngày 7 tháng 9 năm 1869, trong thời điểm tạm hạ vũ khí, các nhóm của Gould và Ramsey về tụ tập tại cuộc họp hội đồng quản trị hằng năm của A&S. Ramsey – "quý ông có khuôn mặt tái xám và tóc hơi ngả hoa râm, nặng khoảng 52 kg, với đôi mắt rất sáng" – đã có thêm trợ thủ là Pierpont lực lưỡng, người vừa trở về từ chuyến đi miền Tây. Pierpont mua 600 cổ phần của tuyến đường này cho Dabney, Morgan.[5] Herbert L. Satterlee, con rể của Pierpont, sau này nói rằng tại cuộc họp đó, Pierpont đã quẳng Jim Fisk mập mạp xuống cầu thang. Câu chuyện này chưa chắc đã chính xác, nhưng cuộc họp thực sự căng thẳng đến mức Ramsey, người đã giấu các cuốn sổ cổ đông trong một nghĩa trang ở Albany, phải yêu cầu tuồn những cuốn sổ này vào trong phòng từ một cửa sổ phía sau để giữ cho chúng không rơi vào tay nhóm của Gould. Cuối cùng, cuộc họp trở nên bế tắc vì các lệnh của tòa mâu thuẫn nhau và mỗi bên tiếp tục khẳng định quyền kiểm soát tuyến đường dựa trên kết quả của hai cuộc bỏ phiếu riêng biệt.

Dưới sự trợ giúp của Pierpont, nhóm của Ramsey tìm được một thẩm phán thân thiện ở thị trấn ngoại ô Delhi, New York, người sốt sắng giúp hất cẳng các ứng cử viên ở công ty Erie. Sau đó, Pierpont khuyên nhóm của Ramsey – đã nắm quyền kiểm soát trở lại – sáp nhập đường sắt của họ với tuyến Delaware-Hudson và họ hoàn thành công việc này vào tháng 2 năm 1870. Bằng việc giải quyết cuộc tranh chấp này, Pierpont thực hiện một động thái đánh dấu những thủ thuật tài chính tiếp theo của mình: anh nhận lương không chỉ đơn thuần bằng tiền bạc, mà cả quyền lực, trở thành một giám đốc của công ty đường sắt mới được sáp nhập. Chiếc ghế hội đồng quản trị đầu tiên này là dấu hiệu bắt đầu một kỷ nguyên mà ở đó, các chủ nhà băng có chân trong hội đồng quản trị của các tập đoàn và dần dần trở thành người cai quản. Tư cách thành viên hội đồng quản trị cũng trở thành một lá cờ cảnh báo đối với các chủ nhà băng khác tránh xa khỏi một công ty đã bị kiểm soát.

Trong những năm 1870, Pierpont bắt đầu tạo lập phong cách riêng: không chỉ đơn giản là người cấp vốn cho các công ty, anh còn muốn trở thành luật sư, linh mục và bạn tâm giao của họ. Sự kết hợp chặt chẽ này giữa một số công ty và ngân hàng nhất định

– "quản lý ngân hàng (được) cá biệt hóa" – sẽ trở thành một đặc điểm chủ yếu của ngân hàng tư nhân trong thế kỷ tiếp theo. Hình thức này xuất hiện không phải vì các chủ nhà băng đã mạnh, mà vì các công ty còn yếu.

Cuộc sống của Pierpont khi đó đã phát đạt và ổn định. Anh thu được mức lương khổng lồ 75.000 đô-la một năm. Hai vợ chồng sống trong một dinh thự bằng sa thạch đỏ tại số 6 phố 40 Đông, đối diện Hồ chứa Croton – hồ cung cấp nước sạch cho thành phố qua Đại lộ số 5. Dinh thự giống hệt ngôi mộ Ai Cập rộng lớn trên khoảnh đất là Thư viện công cộng New York ngày nay. Ngôi nhà Morgan thoải mái và bừa bộn, trang hoàng bằng các tấm thảm, đồ nội thất bằng gỗ gụ nặng nề cùng nhiều bức tranh lồng trong khung mạ vàng treo sát nhau. Năm 1872, Pierpont mua Cragston, một ngôi nhà miền quê bên bờ sông Hudson gần West Point. Ngôi nhà ba tầng màu trắng thiết kế kiểu thời kỳ Victoria với hành lang dài hun hút, đất đai vườn tược rộng hàng trăm mẫu và phong cảnh ngoạn mục giống như sự đối ứng của Pierpont với ngôi nhà Dover House của cha mình, Junius. Ở đó có các chuồng ngựa, một nông trại sữa, các sân tennis và chuồng nhân giống chó collie. (Khi những chú chó collie trở nên ầm ĩ, anh chuyển sang chăn nuôi gia súc thuần chủng.) Từ tháng 4 đến tháng 10, Pierpont thường xuyên đi về Phố Wall, vượt sông trên con tàu nhỏ chạy bằng hơi nước của mình, Louisa, chứa được khoảng tám người. Sau đó, anh đi xe lửa vào Manhattan. Thời điểm đó, hai vợ chồng có ba người con, Louisa, sinh năm 1866, John Pierpont, Jr., hay Jack, sinh năm 1867 và Juliet, sinh năm 1870. Sau này họ sinh thêm cô con gái thứ tư, Anne.

Đằng sau hào quang của sự sung túc và sớm phát đạt, Pierpont gặp khá nhiều phiền toái. Anh tiếp tục bị những cơn nhức đầu, ngất xỉu và nhiệt phát ban dưới da dày vò, làm cho khốn khổ. Năm 1871, cổ đông của anh, Charles Dabney, nghỉ việc và quan hệ đối tác của họ chấm dứt. Đây không phải lần cuối cùng Pierpont dự tính nghỉ hưu. Song dường như thể không ngăn chặn nổi tham vọng của chính mình, anh nhận thêm những trách nhiệm lớn lao để rồi sau đó cảm thấy bị chúng đè nặng trên vai. Có lẽ anh chưa khi nào cảm thấy vui sướng đối với thành quả của mình và trong phần còn lại của cuộc đời, anh khao khát một sự bình an thư thái không sao đạt được.

Do Dabney nghỉ việc, Junius cần tìm một cổ đông mới cho Pierpont. Ông cũng muốn mở rộng J. P. Morgan & Co. vượt xa hơn trục New York-London và tăng cường mảng kinh doanh chứng khoán quốc tế của nó. Mặc dù chúng ta vẫn nghĩ tài chính toàn

cầu là một phát kiến hiện đại, các ngân hàng bán buôn thời kỳ Victoria đã có cơ cấu đa quốc gia và định hướng quốc tế từ thời đó. Thay vì lập văn phòng chi nhánh, họ thiết lập các công ty hợp danh phối hợp chặt chẽ với nhau ở thủ đô nước ngoài – chính xác là những gì Junius quyết định tiến hành. Tháng 1 năm 1871, Anthony J. Drexel tiếp cận Junius lúc ấy đang ở London để bàn việc liên kết giữa ngân hàng Philadelphia của ông ta với ngân hàng nhà Morgan. Trong số các ngân hàng ở Philadelphia, ngân hàng của Drexel chỉ đứng thứ hai sau ngân hàng của Jay Cooke về tài chính chính phủ. Junius cũng đã là đại diện ở London của Drexel. Tương tự như khi George Peabody tiếp cận ông, một gia tài đang được đặt trước mặt Junius. Ông không chỉ là chủ nhà băng Mỹ tài năng nhất, mà còn là người may mắn nhất ở thời đại đó.

Là con trai của Francis M. Drexel, một họa sĩ vẽ chân dung lưu động người Áo, ở tuổi 45, Tony Drexel có dáng người nhỏ nhắn và tao nhã với vầng trán nhẵn, đầu tròn, cặp mắt ôn hòa và bộ râu quai nón. Thời điểm đó, Phố Wall đang hình thành như một trung tâm cung cấp cũng như nhập khẩu vốn khi quyền lực tài chính chuyển từ Philadelphia và Boston về New York. Cảm nhận được sự dịch chuyển địa chấn này, Drexel mong muốn củng cố các hoạt động ở New York của ông. Tương tự như khi dùng Charles Dabney, Junius hy vọng bao bọc Pierpont trẻ tuổi bằng sự kèm cặp của một người lớn tuổi hơn. Lúc này, ông đề nghị Drexel nhận Pierpont là cổ đông chính của ông ta ở New York.

Dù tài năng của Pierpont phi thường ra sao, anh vẫn chỉ là cục đất sét được nhào nặn từ bàn tay của cha mình. Junius thúc giục anh đáp ứng bất kỳ lời mời nào từ Drexel. Do đó, vào tháng 5, anh ngoan ngoãn đi đến Philadelphia, ăn tối với Drexel và trò chuyện với ông ta sau bữa tối. Theo một thỏa thuận hợp tác được viết vội trên một phong bì mà Pierpont cầm về New York, anh sẽ trở thành một đối tác của Drexel & Co. ở Philadelphia và Drexel, Harjes ở Paris. Anh cũng sẽ quản lý một ngân hàng ở New York tên là Drexel, Morgan & Co.. Thứ tự các tên phản ánh tầm quan trọng của các cổ đông. Tony Drexel và hai người em của mình, Francis và Joseph, nắm khoảng 7 triệu đô-la, trong khi Pierpont có giá trị nhỏ bé đáng thương là 350.000 đô-la. Để cân bằng, sau này Junius bơm thêm 5 triệu đô-la. Pierpont luôn ghi nhận công ơn của cha mình – anh không bao giờ tỏ vẻ tay trắng làm nên. Sau này anh từng nói với thống đốc Grover Cleveland của bang New York: "Nếu có thể thành công trên sân ga cuộc đời, tôi cho đó là do sự ủng hộ từ bạn bè của cha tôi hơn bất kỳ lý do nào khác".[6] Ngân hàng mới Drexel, Morgan là tiền thân của J. P. Morgan & Co..

Trước khi kí hợp đồng, Pierpont đặt ra một điều kiện kì lạ là lùi thời gian bắt đầu làm việc ở công ty mới. Không hề nóng vội, anh cảm thấy muốn hồi phục sau những mệt mỏi về thể chất và cảm xúc. Có vẻ như anh gần bị suy nhược thần kinh. Theo yêu cầu của bác sĩ, anh nghỉ ngơi 15 tháng, du lịch đến Vienna, Rome và du thuyền dọc sông Nile. Khi làm việc, Pierpont chưa bao giờ có thể thư giãn và hình thành thôi thúc mạnh mẽ muốn được giải thoát. Anh thường nghỉ ba tháng mỗi năm và nói đùa rằng mình có thể thực hiện công việc của 12 tháng chỉ trong chín tháng. Herbert Satterlee, con rể của Pierpont, sau này viết: "Cha vợ tôi dường như cảm thấy khỏe hơn khi thực sự đi du lịch hơn là chỉ dừng chân đâu đó".[7] Vào cuối những năm 1870, khi Pierpont cố gắng chạy trốn khỏi công việc bằng cách đi nghỉ ở Saratoga, New York, một trận bão thư và điện tín kinh doanh đuổi theo anh. "Chỉ có một cách để có thể được nghỉ ngơi thật sự", anh nói với Junius, "đó là lên boong của một con tàu hơi nước".[8]

Năm 1873, hai năm sau khi thành lập, Drexel, Morgan chuyển trụ sở đến góc ngã ba giao giữa Phố Wall và Broad, nơi sau này trở thành địa chỉ nổi tiếng nhất trong ngành ngân hàng – ngã ba tài chính của nước Mỹ. Tony Drexel mua một thửa đất ở bên đối diện từ Sở Giao dịch chứng khoán New York với giá 349 đô-la một foot vuông, mức giá kỷ lục trong 30 năm tiếp theo. Ông xây dựng một tòa nhà bằng đá cẩm thạch nặng nề với mái hông bốn mặt có các cửa sổ trên gác mái, mặt tiền trang trí công phu và nhiều nhân vật ngụ ngôn trên những ô cửa. Tòa nhà sáu tầng đó là một trong những tòa đầu tiên có thang máy của thành phố. Mang tính biểu tượng tráng lệ, lối vào chéo khác thường của nó đối diện với tòa nhà Subtreasury – chi nhánh quan trọng nhất của hệ thống kho bạc Mỹ – trên phố Nassau và Sở Giao dịch Chứng khoán ở Phố Wall. Tương ứng, Drexel, Morgan chuyên biệt trong cả hai mảng: đường sắt và tài chính chính phủ, chiếm một vị trí then chốt giữa Phố Wall với Washington.

Xét trên góc độ cá nhân, sự kết hợp Drexel-Morgan không suôn sẻ. Pierpont vốn đã cục cằn và khó tính, nhất quyết theo cách riêng của mình. Joseph Seligman mô tả anh như "một đồng nghiệp thô lỗ, thường xuyên cãi vã với Drexel ở văn phòng".[9] Nhưng việc sáp nhập đạt được mục đích của Junius là không để Pierpont đi quá giới hạn. Báo cáo sơ bộ của Dun & Co. cho hay, "chàng thanh niên trẻ tuổi này thông minh và có lẽ là thành viên mạo hiểm nhất của ngân hàng, nhưng đã nằm trong tầm kiểm soát của anh em nhà Drexel".[10]

Việc sáp nhập với nhà Drexel mang lại cho nhà Morgan con đường

mới bước ra thế giới. Năm 1868, Drexel cử John J. Harjes, người Philadelphia, sang Paris lập một công ty hợp danh. Công ty này hoạt động sôi nổi trong thời kỳ Công xã Paris, chuyển các hoạt động sang Thụy Sĩ để phục vụ khách du lịch và doanh nhân Mỹ. (Vai trò thời chiến này về sau sẽ là vai trò tiêu biểu của Nhà Morgan.) Là thành viên của nhiều gia đình Philadelphia xuất chúng nhờ các cuộc hôn nhân, anh em nhà Drexel cũng bổ sung hình ảnh giới thượng lưu trong xã hội phù hoa cho ngân hàng Morgan, và nhân tố Philadelphia sẽ luôn là một góc quyến rũ của đế chế đang dần hình thành này. Thông qua các công ty hợp danh chặt chẽ, nhà Morgan đã có chỗ đứng vững chắc ở New York, Philadelphia, London và Paris. Đó là những ngôi sao sáng nhất trong chòm sao Morgan suốt một thế kỷ sau.

Không lâu sau vụ sáp nhập Drexel-Morgan, một sự kiện xảy ra đã đưa Pierpont Morgan, ở tuổi 36, bước vào thế giới tài chính Mỹ. Năm 1873, Washington quyết định hoàn lại khoản nợ trái phiếu trị giá 300 triệu đô-la từ thời Nội chiến ở mức lãi suất thấp hơn. Cho đến lúc đó, Jay Cooke – đối thủ chính ở Philadelphia của Tony Drexel – vẫn trị vì như vị hoàng đế của nền tài chính liên bang. Cooke là một người tay trắng làm nên, bắt đầu sự nghiệp từ một nhân viên ngân hàng với khả năng phát hiện tiền giả rất nhanh. Vào thời điểm trái phiếu chính phủ là địa hạt dành riêng cho những người giàu có và các ngân hàng châu Âu, ông tiếp thị chúng tới đông đảo người dân. Trong cuộc Nội chiến, ông đi tiên phong trong việc phân phối bán lẻ, cử 2.500 đại diện "dân quân" đi rao bán trái phiếu Liên bang miền Bắc trên khắp nước Mỹ và nhận được sự cảm kích từ Lincoln. Với sự giàu có của mình, Cooke cho xây một lâu đài 52 phòng ở ngoại ô Philadelphia. Đầu những năm 1870, cụm từ "giàu như Jay Cooke" có tiếng vang thần kỳ, giống với "giàu như Rockefeller" sau này.

Với các đối thủ cạnh tranh, Cooke dường như bất khả chiến bại, ít nhất là cho đến khi ông tài trợ cho Northern Pacific Railroad vào năm 1869. Vận động quảng cáo của ông về khoản trái phiếu trị giá 100 triệu đô-la của Northern Pacific bị "thêm mắm thêm muối" bừa bãi với những điều bịa đặt, gian lận và hối lộ chính trị. Để thu hút người định cư châu Âu đến các thị trấn mà đường sắt nối tới, ông tạo ra một chuỗi những lời dối trá trâng tráo. Các quảng cáo đầy màu sắc miêu tả những vườn trái cây nở rộ dọc các đường ray Great Plains – những tuyên bố ngoài sức tưởng tượng sau đó đem lại cho đường sắt này biệt danh "Cộng hòa Chuối của Jay Cooke". Những thị trấn xa xôi, biệt lập được tô vẽ thành các thành phố rộng lớn và thành phố Duluth, Minnesota được giới thiệu với người nhập cư châu Âu là "Thành phố Zenith bên bờ Ngũ Đại

hồ".[11] Khi giá ngũ cốc giảm sau cuộc chiến tranh Pháp- Phổ, tương lai của Northern Pacific và các đường sắt khác cũng trở nên mờ mịt. Sự suy vi của Jay Cooke bắt đầu từ thời điểm đó. Tính dễ bị tổn thương của ông liên quan tới Northern Pacific sau này mở ra cho Drexel, Morgan một cơ hội để chiếm vị trí của ông trong lĩnh vực tài chính chính phủ.

Năm 1873, Cooke hợp tác với hai ngân hàng Do Thái – ngân hàng của Seligman ở Phố Wall và ngân hàng của gia tộc Rothschild ở châu Âu – để giành được khoản phát hành tái cấp vốn trị giá 300 triệu đô-la, chống lại sự cạnh tranh mạnh mẽ từ Drexel, Morgan; J. S. Morgan & Co.; Morton, Bliss và Baring Brothers. Tài chính quy mô lớn dần phát triển thành cuộc đua giữa các xanh-đi-ca hùng mạnh; các khoản tiền – và rủi ro – giờ đây quá lớn để một ngân hàng đơn lẻ có thể gánh chịu một mình. Nhóm của Drexel, Morgan tranh đấu với nhóm độc quyền của Cooke và cũng phát tán các tin đồn xảo quyệt rằng Cooke cần chiến thắng trong khoản phát hành tái cấp vốn này để bù đắp cho khoản thua lỗ từ Northern Pacific của ông ta. Tony Drexel, bạn thân của Tổng thống Grant, truyền bá những tin đồn này thông qua sở hữu một phần của ông đối với tờ *Public Ledger* của Philadelphia. Chịu áp lực lớn từ nhóm của Drexel, Morgan, bộ trưởng tài chính giao một nửa khoản phát hành cho mỗi xanh-đi-ca, tuy nhiên Junius – người luôn ý thức về thân thế – cảm thấy phiền lòng vì tên của Cooke đứng trước tên của họ trong hợp đồng. Sự nổi trội của các ngân hàng Mỹ trong sự kiện tài chính liên bang này phản ánh quyền lực hậu chiến mới ở Phố Wall.

Năm 1873 là một trong những năm khủng hoảng thị trường cho phép nhà Morgan chấm dứt vị thế người ngoài cuộc và giành được vị trí chỉ huy trong nền tài chính liên bang. Các thị trường tài chính ban đầu bị rối loạn vì vụ bê bối Credit Mobilier, chủ thầu xây dựng của Union Pacific Railroad, cuối cùng lộ ra một hố tử thần gian lận và tham nhũng khổng lồ. Vụ bê bối đã làm mất thanh danh của nhiều nghị sĩ nắm giữ cổ phiếu của công ty phù du này. Tới tận tháng 8 năm 1873, các nhà đầu tư London vẫn không đụng tới trái phiếu Mỹ "ngay cả khi có chữ kí của thiên thần trên Thiên đường".[12] Sau đó, bị suy yếu vì Northern Pacific, ngân hàng hùng mạnh của Jay Cooke phá sản vào Ngày thứ Năm Đen tối, ngày 18 tháng 9 năm 1873.

Vụ phá sản làm bùng lên một cơn hoảng loạn toàn diện ở Phố Wall. Lần đầu tiên kể từ khi thành lập, Sở Giao dịch Chứng khoán New York đóng cửa trong 10 ngày. Góc phố bên ngoài sàn giao dịch trở thành bức tường than khóc đối với những người mất

trắng tài sản. George Templeton Strong, người viết nhật ký Mỹ ghi lại: "Trọng tâm của sự phấn khích, dĩ nhiên, nằm ở góc giao nhau giữa phố Broad và Phố Wall. Mọi người [đang] tập trung trên các bậc thềm Bộ Tài chính nhìn xuống đám đông sôi sục choán hết phố Broad".[13] Pierpont thu hồi các khoản cho vay của mình và đánh điện cho Junius: "Sự vụ tiếp tục xấu đi chưa từng có tiền lệ".[14] 5.000 công ty thương mại và 57 công ty trên Sở Giao dịch Chứng khoán bị kéo xuống trong cơn lốc xoáy của Cooke, một biến cố lớn đối với cả một thế hệ người Mỹ. Nhà báo tài chính Alexander Dana Noyes sau này nhớ lại: "Đối với cha mẹ tôi và những người khác, sự đổ vỡ tài chính tháng 9 năm 1873 là một mốc đáng nhớ, tương tự như cơn biến loạn tháng 10 năm 1929 sau đó".[15]

Theo các tiêu chuẩn ngày nay, Phố Wall hồi đó trông hao hao một bức họa miền quê: Nhà thờ Trinity là công trình cao nhất và những ngọn đèn dọc theo các con đường lát sỏi cao hơn so với nhiều ngôi nhà. Tòa nhà Drexel sáu tầng vươn cao so với xung quanh. Tuy nhiên, sau sự phá sản của Jay Cooke, con phố này bị coi như trung tâm tội lỗi, nơi chịu trách nhiệm về sự tha hóa trong cách cư xử và đạo đức của một quốc gia đang thời đầu phát triển. Đây không phải lần cuối cùng nước Mỹ quay lưng lại với Phố Wall trong cơn phẫn nộ và thất vọng. Những bức tranh hoạt họa của Thomas Nast trong tờ *Harper's Weekly* miêu tả hàng đống động vật bị giết mổ ngay trước Nhà thờ Trinity, chính nhà thờ quắc mắt cau có, với dòng chữ ĐẠO ĐỨC, TÔI ĐÃ BẢO RỒI MÀ trên tháp chuông. Phố Wall đã quen với việc bị chối bỏ một khi thời kỳ phấn khích qua đi.

Cũng tương tự cách ngân hàng Morgan sẽ tiến hành vào năm 1929, Pierpont khéo léo xoay xở được khoản lợi nhuận trong năm khủng hoảng 1873. Anh thu về hơn 1 triệu đô-la và khoe với Junius: "Con không tin có ngân hàng nào khác trên cả nước [mà] có thể cho kết quả như vậy".[16] Với việc Jay Cooke bị xóa sổ khỏi bản đồ, Drexel, Morgan bất ngờ ngự trên đỉnh của mảng tài chính chính phủ Mỹ. Pierpont Morgan không bao giờ còn là một người ngoài cuộc nữa, anh nắm lấy vai trò chủ chốt ở ngân hàng chỉ một thời gian sau. Tuy nhiên, Drexel, Morgan chưa thể ngay lập tức tận dụng danh tiếng của mình, do cơn khủng hoảng năm 1873 mở ra một giai đoạn giảm phát và đình trệ kéo dài, giai đoạn khó có thể nghe theo huấn thị của Junius rằng "luôn ghi nhớ một điều… hãy luôn đặt cược cho nước Mỹ".[17]

Phương cách tiếp cận sau này đối với công việc kinh doanh của J. P. Morgan & Co. đã được định hình trong những ngày ảm đạm

năm 1873. Cơn khủng hoảng là một thảm họa đối với các nhà đầu tư châu Âu, những người bị mất 600 triệu đô-la vào cổ phiếu đường sắt Mỹ. Chua chát vì tất cả các vụ phá sản đường sắt, Pierpont quyết định thu gọn những giao dịch tương lai của mình vào riêng nhóm công ty ưu tú. Anh trở thành một nhà tài phiệt ghét rủi ro và chỉ muốn những thứ chắc chắn. "Tôi đã đi đến kết luận rằng cả ngân hàng của tôi và bản thân tôi, từ nay về sau, sẽ không làm bất kỳ điều gì, trực tiếp hay gián tiếp, liên quan tới việc đàm phán các chứng khoán của bất kỳ công việc kinh doanh nào chưa hoàn thành trọn vẹn và theo kinh nghiệm, là những việc kinh doanh không chứng tỏ được sự xứng đáng với một niềm tin không thể bị bác bỏ".[18] Một lần khác, anh nói: "Những loại trái phiếu mà tôi muốn làm ăn là những loại mà có thể được khuyến nghị với không chút nghi ngờ nào và sau đó không có chút lo lắng nào, đối với thanh toán lãi suất, cũng như đáo hạn".[19] Câu này gói gọn chiến lược của Morgan trong tương lai – chỉ giao dịch với những công ty mạnh nhất và tránh các công việc kinh doanh liều lĩnh, mang tính đầu cơ.

Theo Quy tắc các chủ ngân hàng quyền quý, các chủ ngân hàng tự chịu trách nhiệm đối với trái phiếu họ bán ra và cảm thấy bắt buộc phải can thiệp khi mọi thứ không như ý muốn. Các tuyến đường sắt chính là "thứ không như ý muốn" đó. Ngay cả trước cơn khủng hoảng năm 1873, một phương pháp mới để đối phó với hành động bất lương trong ngành đường sắt đã xuất hiện, có lẽ do Jay Gould* nghĩ ra. Khi các nhà đầu tư tẩy chay đợt phát hành trái phiếu của Công ty Erie vào năm 1871, Jay đề xuất đưa các nhóm tư bản than, đường sắt và ngân hàng bên ngoài vào điều hành đường sắt như là "người được ủy thác có quyền biểu quyết", những người sẽ kiểm soát đa số các cổ phiếu Erie. Để xoa dịu những người thuộc phe bảo thủ của Phố Wall và thành phố London, ông ta đề nghị Junius Morgan là một trong những người được ủy thác. Kế hoạch này chết yểu nhưng sau đó được hồi sinh. Đến giữa thập kỷ, Junius cảnh báo chủ tịch của Công ty Baltimore & Ohio Railroad rằng cuộc chiến về giá giữa các công ty đường sắt đang phá hoại niềm tin của nhà đầu tư[20]. Năm sau đó, khi Công ty Erie phá sản, các trái chủ giận dữ ngăn chặn tuyến đường bằng một "ủy thác có quyền biểu quyết" sẽ điều hành hoạt động (tuyến đường này). Đó là khoảnh khắc then chốt - sự trả thù của các chủ nợ đối với các con nợ, của các chủ nhà băng đối với các chủ công ty đường sắt. Sau này, trong tay của Pierpont, công cụ "ủy thác có quyền biểu quyết" đơn giản đó sẽ biến Morgan thành người quyền lực nhất nước Mỹ, đặt nhiều hệ thống đường sắt của đất nước dưới sự kiểm soát cá nhân. Thông qua những ủy thác như vậy, Pierpont

sẽ biến đổi các nhà tư bản tài chính từ bầy tôi trở thành ông chủ của khách hàng.

*. *Ông trùm đường sắt và đầu cơ tài chính người Mỹ, một trong những người đàn ông giàu có nhất vào cuối thế kỷ XIX nhờ những hoạt động kinh doanh sắc sảo và vô đạo đức. (ND)*

Câu chuyện của Pierpont Morgan là câu chuyện về một doanh nhân trẻ đầy đạo đức trở thành bạo chúa, người hoàn toàn tin tưởng vào sự đúng đắn của quan điểm cá nhân. Kiên quyết và khăng khăng giữ ý kiến của mình, ông có một đức tin không lay chuyển về những cơn bốc đồng của chính mình – một đức tính mà sau này khiến ông mang bóng dáng của một sức mạnh tự nhiên, đứa con của *Zeitgeist* (tinh thần thời đại), người đưa ra các quyết định đột xuất mà thường đúng đến lạ kỳ. Ông khác với hầu hết ông trùm Thời đại Kim tiền* ở chỗ sự tham tàn của họ xuất phát từ lòng tham hay ham muốn quyền lực thuần túy, trong khi sự tham lam của ông có sự kết hợp kì lạ của chủ nghĩa lí tưởng. Khi đương đầu với một nền kinh tế xúc phạm đến ý thức của ông về phép tắc kinh doanh, nguyên tắc cực kỳ bảo thủ cho ông một lòng nhiệt thành cách mạng. Tuy hơi kiêu ngạo, nhưng ông tin mình biết cách sắp xếp nền kinh tế theo trật tự nào và khiến mọi người ứng xử ra sao. Không phải ngẫu nhiên, ông hoạt động tích cực trong Hội Thanh niên Kitô giáo, tổ chức phản đối việc đánh bạc trong tầng lớp lao động. Ông cũng tài trợ cho nhiều cuộc họp phục hồi đức tin tại Madison Square Garden và ủng hộ viên cảnh sát đạo đức Anthony Comstock, người ủng hộ việc phủ bạt lên các bức tượng khỏa thân.

*. *Nguyên văn Gilded Age, còn gọi là Thời đại mạ vàng, xảy ra từ những năm 1870 đến khoảng năm 1900. (ND)*

Pierpont có tiếng xấu là hay cắn cảu và gắt gỏng với mọi người, một xu hướng phát triển song song với danh tiếng của ông. Ngay cả trong những lá thư gửi cho cha mình vào đầu những năm 1870, ông dường như thẳng thắn đưa ra ý kiến về cách tiến hành công việc như một đối tác kinh doanh tự tin hơn là một người con phục tùng. Năm 1881, một báo cáo của R. G. Dun & Co. đề cập tới "thái độ lỗ mãng kì lạ" của Pierpont và nói nó "khiến ông và ngân hàng của ông không được nhiều người ưa chuộng".[21] Ông ngồi phía sau một tấm vách ngăn bằng kính trong phòng cổ đông màu gỗ gụ tại số nhà 23 Phố Wall, nhai một điếu xì gà lớn và làu bàu "có" hoặc "không" khi đưa ra các đề nghị về ngoại hối. Ông không thương lượng, mặc cả và ra giá ngoại hối trên cơ sở "chịu thì lấy, không thì thôi". Ông có cách khiến mọi người đứng chờ mỏi gối và

biết tất cả các mánh lới không nói thành lời về thẩm quyền. Với ý thức đúng sai rõ ràng, ông nhanh chóng thành thục công việc lãnh đạo.

Không ngạc nhiên khi Pierpont gặp khó khăn trong vấn đề ủy quyền và đánh giá thấp trí tuệ của những người xung quanh. Ông khắc khoải tìm kiếm những cộng sự mới và mọi người không bao giờ đáp ứng được các tiêu chuẩn quá cao của ông. Năm 1875, để tìm các ứng viên phù hợp, ông nghiền ngẫm các danh bạ công ty từ New York, Philadelphia đến Boston nhưng vô vọng. Ông nói với Junius: "Càng sống lâu, con càng thấy thiếu rõ ràng các bộ óc, nhất là những bộ óc bình thường, ổn định"[22]. Một lần nữa, Pierpont lại đùa giỡn về việc từ bỏ ngành ngân hàng và vứt bỏ áp lực đè nặng của công việc kinh doanh. Năm 1876, khi Joseph Drexel rời khỏi công ty, Pierpont muốn làm theo ông ta, nhưng kìm lại chờ các kế hoạch cụ thể của Junius. Ông bị trói buộc vào ngân hàng của mình bằng một ý thức trách nhiệm không bao giờ buông tha ông. Trong lịch sử ngành tài chính, có lẽ chưa bao giờ có ai khác tập trung nhiều quyền lực một cách miễn cưỡng như vậy. Thay vì vui vẻ, J. Pierpont Morgan mệt mỏi vì sự thành công. Ông không thích trách nhiệm và chưa bao giờ học cách đương đầu với nó.

Pierpont là một nhà lãnh đạo tự nhiên ở Phố Wall. Dù công chúng nghĩ về nhà Morgan như thế nào, các doanh nhân vẫn tôn trọng họ vì các giao dịch trung thực của họ. August Belmont, Sr. thấy Pierpont "lỗ mãng nhưng ngay thẳng".[23] Andrew Carnegie, người huy động tiền để xây dựng nhà máy cán thép đầu tiên của mình bằng cách chào bán trái phiếu tới Junius, kể câu chuyện trong cơn khủng hoảng năm 1873, nhà Morgan bán lợi tức của ông trong một tuyến đường sắt với giá 10.000 đô- la như thế nào. Ông đã nhận 50.000 đô-la tiền đặt cọc và khi đến lấy nốt 60.000 đô-la, Pierpont đã đưa ông 70.000 đô-la. Pierpont nói họ đã đánh giá thấp tài khoản của ông và nhất quyết yêu cầu ông nhận thêm 10.000 đô-la. Carnegie không muốn lấy số tiền đó. "Anh sẽ vui lòng nhận 10.000 đồng này với lời chúc tốt đẹp nhất từ tôi chứ?" Carnegie hỏi. "Không, cảm ơn", Pierpont đáp, "Tôi không thể làm điều đó".[24] Carnegie quyết định từ đó về sau sẽ không bao giờ làm gì gây hại đến nhà Morgan. Điều thú vị là, Carnegie tôn kính Junius như hình mẫu của một chủ nhà băng truyền thống lành mạnh nhưng giữa ông và Pierpont luôn có xích mích. Năm 1876, sau một cuộc họp với Carnegie, Pierpont thẳng thừng phê phán: "Anh sử dụng những từ ngữ rất khó nghe" và tiếp tục bác bỏ những tuyên bố của Carnegie về vai trò của ngân hàng ông trong một vụ kiện.

Danh tiếng của Drexel, Morgan tăng đều trong những năm 1870. Năm 1877, một cuộc tranh cãi nổ ra trong Quốc hội về việc chưa trả các khoản thanh toán cho đội quân của Tướng Miles, khi đó đang chiến đấu với thổ dân da đỏ Nez Perce ở miền Tây. Trong một động thái khoa trương, Drexel, Morgan tình nguyện trả tiền mặt cho các giấy biên nhận của quân đội với 1% hoa hồng – động thái khiến Pierpont được các binh sĩ rất yêu mến. Năm 1879, nhà Morgan với uy thế đang lên tham gia với August Belmont và ngân hàng Rothschilds để chào bán khoản cho vay tái cấp vốn cuối cùng trong cuộc Nội chiến. Năm đó, Mỹ quay lại việc thanh toán bằng tiền đồng – nghĩa là, các giấy bạc của chính phủ được trả bằng bạc hoặc vàng – và khoản phát hành là một thành công lớn.

Không hề vui sướng về sự ngang hàng mới này với ngân hàng Rothschilds, Pierpont cảm thấy bị xúc phạm vì hành vi được cho là cao tay của các đối tác. Là người có tinh thần hòa giải hơn, Junius quả quyết rằng có phần đóng góp của ngân hàng Rothschilds trong bất kỳ xanh-đi-ca nào, nhưng cái tôi rất lớn của Pierpont không cho phép ông hạ mình. Như ông viết cho em rể Walter Burns, khi đó đã thành cổ đông của Junius ở London: "Chắc chắn là anh không cần phải nói cho em biết rằng phải cộng tác với Rothschilds và Belmont trong vấn đề này là điều cực kỳ khó chịu đối với chúng ta và anh sẵn sàng từ bỏ bất kỳ điều gì nếu có thể đuổi được họ đi. Toàn bộ cư xử của các thành viên Rothschild đối với tất cả các bên, từ Cha trở xuống, theo quan điểm của anh, là không ai có thể chịu đựng được".[25] Trên thực tế, ngân hàng Rothschilds đã tính toán hết sức sai lầm về tầm quan trọng của nước Mỹ đối với tương lai của nền tài chính thế giới, và nó sẽ chứng tỏ là một sai lầm không thể khắc phục. Đại diện của họ, August Belmont, bày tỏ sự thất vọng về "nhu cầu nhất thiết phải đánh giá cao tầm quan trọng của công việc kinh doanh ở Mỹ".[26] Morgan giống như một ngôi sao đang lên và trong vòng một thế hệ, sẽ tỏa sáng hơn cả hai ngân hàng Rothschilds và Barings.

Cây viết chuyên ngành tài chính John Moody nói rằng cho đến năm 1879, Pierpont Morgan vẫn "chỉ đơn thuần là con trai của một người cha khó tính".[27] Junius, người suốt ngày chỉ biết đến công việc chưa bao giờ dứt ra được khỏi nỗi ám ảnh đó. Năm 1873, ở tuổi 60, ông béo tốt đầy đà như "một thương gia Đông Ấn giàu có trong một vở kịch cũ của nước Anh", trông hơi còng lưng khi lên ảnh, ít vận động, trĩu nặng ưu tư, ánh mắt nhìn chăm chú bên dưới đôi lông mày rậm[28]. Sự tao nhã phóng khoáng của tuổi trẻ đã chuyển thành nét mặt hoài nghi dày dạn phong sương. Khi Pierpont thúc giục cha cắt giảm khối lượng công việc, ông viết:

“Cha chợt nảy ra ý nghĩ là con cũng cần nghỉ ngơi như cha và cha hoàn toàn không hiểu lý do vì sao con cũng không thể rời khỏi văn phòng hai ngày mỗi tuần”.[29] Junius không hề dính chặt với văn phòng một cách cứng nhắc như Peabody, nhưng ông độc đoán và đôi khi chỉ có một cổ đông.

Ở tuổi đó, Junius bắt đầu được hưởng danh dự của việc nghỉ hưu bán phần. Ngày 8 tháng 11 năm 1877, ông được nhận tràng hoan hô cuối cùng trên quê hương mình trong một bữa ăn tối nhằm tôn vinh ông do cộng đồng doanh nghiệp thành phố New York tài trợ tại Delmonico’s. Buổi gặp mặt đầy xúc động này quy tụ hơn 100 người, phần lớn quyền cao chức trọng như John Jacob Astor và Theodore Roosevelt. Phá vỡ quy tắc tự áp đặt về việc không xuất hiện công khai trước công chúng, Samuel J. Tilden, cựu thống đốc New York và là ứng cử viên mới bị đánh bại trong cuộc đua giành chiếc ghế tổng thống, chủ trì buổi tiệc. Tôn vinh Junius là chủ nhà băng xuất chúng của nước Mỹ ở London, Tilden ca ngợi Junius vì đã “giữ gìn danh tiếng của nước Mỹ để nó không bị ô danh trong thánh địa của Cựu Thế giới”.[30]

Cũng như trong thời kỳ của Peabody, các doanh nhân Mỹ tin rằng họ cần phải chứng tỏ được giá trị của mình ở London. Đáp lại, Junius nói cuộc viễn chinh của đời ông là để bảo vệ nước Mỹ khỏi những điều tiếng xấu. Trong những ngày đó, không một ai nói về những bổn phận của Vương quốc Anh hay về cường quốc Mỹ non trẻ, mà chỉ nói về việc người dân Mỹ nên làm hài lòng các chủ nợ Anh quốc như thế nào. Dưới thời Pierpont, vị thế tài chính của hai quốc gia này sẽ đảo ngược đầy ấn tượng.

Mối quan hệ của Pierpont với cha mình là điều quan trọng nhất trong cuộc đời ông. Junius thuộc tuýp người cha nghiêm khắc, định hình tính cách cho con bằng việc hạn chế lời khen và đặt ra các tiêu chuẩn đòi hỏi nhiều cố gắng, duy trì áp lực tinh thần và luôn bắt Pierpont chứng tỏ bản thân. Cứng rắn và đòi hỏi khắt khe, ông tạo nên một con người ngày càng ham muốn lao vào công việc khổ nhọc chỉ mang lại ốm đau, mệt mỏi hay trầm cảm. Junius làm tăng thêm những thôi thúc vốn không ngừng nghỉ trong bản tính của Pierpont – nhu cầu thành công không sao cưỡng lại được, ý thức trách nhiệm quá mức, sự căm ghét đối với những thứ bừa bãi, lộn xộn. Tuy nhiên, gia tộc Morgan gia trưởng không cho phép sự nổi loạn, chỉ có sự tôn kính đối với cha. Bất kể nỗi sợ hãi và oán giận nào sau đó cũng được Pierpont chuyển hóa thành tình yêu cường điệu; sự tôn thờ hiếu thảo như vậy cũng sẽ được thể hiện rõ ràng tương tự ở các con và cháu của ông.

Dưới bề ngoài đôi khi nghiêm khắc, Junius rõ ràng yêu chiều Pierpont; sự chuẩn bị sẵn sàng (cho Pierpont) là sự thừa nhận ngấm ngầm về tài năng của con trai mình. Năm 1876, ông quyết định mua cho Pierpont một món quà tặng sang trọng – bức chân dung nữ công tước xứ Devonshire do họa sĩ Gainsborough vẽ, có lẽ là bức tranh được yêu thích nhất trên thế giới vào thời điểm đó. Ngân hàng Rothschilds đã trả giá cho bức tranh này và Junius sẵn sàng vượt trên họ bằng cách trả 50.000 đô-la cho đại diện mỹ nghệ Agnew's ở phố Bond. Tuy nhiên, trước khi vụ mua bán được hoàn thành, bức tranh bị đánh cắp. Ngay cả phần thưởng trị giá 1.000 bảng cũng không thể đưa nó trở về. Điều thú vị là, khi bức tranh xuất hiện trở lại vào năm 1901, Pierpont vội vã mua nó với giá 30.000 bảng (150.000 đô-la). Về mức giá cao đáng kinh ngạc, ông thừa nhận: "Nếu sự thật lộ ra, tôi có lẽ bị coi là ứng viên rất xứng đáng để tống vào nhà thương điên".[31] Đó là việc làm thể hiện tình cảm kính trọng sâu sắc đối với cha ông. Tại nhà số 13 phố Princes Gate, căn nhà ở London mà ông thừa hưởng từ Junius, ông treo bức tranh ở vị trí được yêu thích trên bệ lò sưởi.

Năm 1879, Pierpont bắt đầu thoát ra khỏi chiếc bóng của cha mình và chịu trách nhiệm về những giao dịch lớn. Ông được chọn để chào bán lô cổ phiếu lớn nhất từng được chào bán công khai – 250.000 cổ phiếu của New York Central. Đây là sự kiện mang tính bước ngoặt đối với nhà Vanderbilt, gia tộc sở hữu tuyến đường sắt này.

Hai năm trước đó, Phó Đề đốc Cornelius Vanderbilt qua đời ở tuổi 83, để lại một gia tài trị giá khoảng 100 triệu đô-la. Dù trong những ngày cuối đời, ông không uống rượu sâm banh vì chúng quá đắt, ông có lẽ được xếp hạng là người giàu nhất nước Mỹ. Lỗ mãng và luôn miệng nhai thuốc lá, Vanderbilt là một ông già bất hảo tóc bạc phơ, má hồng hào, tới tận những ngày cuối cùng vẫn rượt đuổi mấy cô hầu gái xinh đẹp. Lẩm cẩm vì tuổi già, ông chịu ảnh hưởng của những người theo thuyết duy linh và nói chuyện công việc với Jim Fisk, gã khó trị mà Pierpont đã đánh bại trong vụ Albany & Susquehanna, sau này bị kẻ theo đuổi người tình của gã bắn chết.

Cái chết của Phó Đề đốc Vanderbilt là một thời khắc then chốt trong việc chuyển đổi công ty từ sở hữu gia đình sang sở hữu công chúng – một quá trình chuyển đổi đầy cơ hội đối với Pierpont Morgan. Để giữ cho đế chế đường sắt nguyên vẹn, Phó Đề đốc để lại cho con trai cả của ông, William Henry, 87% cổ phiếu của New York Central. Khi đó, ở cuối độ tuổi ngũ tuần, William người chắc nịch, chất phác và uể oải, bị Phó Đề đốc đánh giá là một người tối

dạ, luôn nhiếc móc và đưa đi sống ở một trang trại xa xôi trên đảo Staten. Rõ ràng, William đã không được chuẩn bị để quản lý New York Central.

Phó Đề đốc đã hợp nhất 11 tuyến đường sắt nhỏ để tạo thành tuyến đường New York Central dài 4.500 dặm. Tuyến đường chia nhánh lên phía bắc từ thành phố New York tới Albany và sau đó lượn về phía tây tới Vùng Ngũ Đại Hồ, nối liền vùng nội địa tới các cảng miền đông. Việc quyền hạn lớn như vậy sẽ được chuyển giao cho William Vanderbilt khiến nhiều người kinh hãi. Như William Gladstone* viết cho luật sư của Vanderbilt, Chauncey M. Depew: "Tôi biết có một người đàn ông trị giá 100 triệu đô-la ở nước anh, và tất cả giá trị này nằm trong những tài sản mà ông ta có thể nhanh chóng chuyển thành tiền mặt lúc nào tùy thích. Chính quyền cần phải tước khối tài sản này khỏi ông ta, vì một quyền lực như vậy quá nguy hiểm nếu chỉ nằm trong tay bất kỳ người nào".[32] Không hề góp phần trấn an công chúng, William thậm chí còn đi vào lịch sử với lời đáp: "Công chúng chết tiệt, tôi đang làm việc cho các cổ đông".[33]Quy mô sự giàu có của Vanderbilt khiến nỗi sợ hãi lây lan và dẫn đến những lời kêu gọi mới về trách nhiệm giải trình trước công chúng.

**. Chính trị gia thuộc đảng Tự do người Anh. Trong sự nghiệp kéo dài hơn 60 năm, ông làm Thủ tướng Anh ở bốn giai đoạn tách biệt nhau (1868-1874, 1880-1885, tháng 2 đến tháng 7 năm 1886 và 1892-1894) và nắm quyền Bộ trưởng Tài chính bốn lần. Gladstone cũng là Thủ tướng Anh lâu đời nhất, ông từ chức lần cuối khi 84 tuổi. (ND)*

Cuối cùng, điều khiến William Henry phải giảm cổ phần của mình ở New York Central là sự công khai từ các phiên điều trần của Hội đồng Dân biểu bang New York vào năm 1879, do A. Barton Hepburn làm chủ tọa. Ủy ban điều tra này vạch trần các thỏa thuận bí mật do New York Central thực hiện, trong đó có việc dành giá ưu đãi cho các nhà máy lọc dầu. Là giám đốc điều hành và nhân chứng chính của công ty đường sắt này, William Henry dường như không hề hay biết hoặc lảng tránh những mưu kế bí mật này. Để tránh mang tiếng xấu, ông tiếp cận Morgan, có lẽ do Chauncey Depew gợi ý. Bang New York bắt đầu tiến hành đánh thuế trừng phạt đối với New York Central và hy vọng bằng cách bắt buộc William Henry phải bán một lượng lớn cổ phiếu, từ đó biến ông ta thành một cổ đông thiểu số, cơ quan lập pháp bang mới có thể dịu đi.

Lý do Vanderbilt chọn Pierpont 42 tuổi để thi hành chiến dịch

tinh vi này có lẽ xuất phát từ cấu trúc Anh-Mỹ của J. P. Morgan & Co.. Mối quan tâm chính là làm thế nào để thanh lý tới 250.000 cổ phiếu mà không làm sụt giá. Xanh-đi-ca do Morgan dẫn đầu yêu cầu nhà Vanderbilt cố gắng kiềm chế không bán thêm cổ phiếu trong một năm hoặc cho đến khi tất cả cổ phiếu của xanh-đi-ca được đặt mua. Một kỹ thuật khác để che giấu việc này là bán cổ phiếu ở nước ngoài, và J. S. Morgan & Co. giành một lô 50.000 cổ phiếu đầu tiên. Junius có thể hành động một cách thận trọng ở Phố Wall, nhưng việc bán cổ phiếu không dễ dàng: Các nhà đầu tư Anh quốc vẫn còn tơi tả vì đường sắt Mỹ và năm đó hàng chục công ty phá sản. Nền kinh tế thế giới vẫn đang khủng hoảng, cho vay nước ngoài sụt giảm mạnh. Và trong Thời kỳ các Ông trùm hầu như không bị kiểm soát, các bản cáo bạch chứng khoán sơ sài đến mức khôi hài. Một ví dụ điển hình là các bản cáo bạch hoàn toàn lảng tránh của New York Central: "Tín nhiệm và tình trạng của công ty quá nổi tiếng, chắc chắn không cần thiết phải có bất kỳ báo cáo công khai nào".[34] Với rất ít thông tin về một công ty, uy tín của ngân hàng tài trợ là cực kỳ quan trọng.

Có một vấn đề không được nhắc đến trong Thỏa thuận New York Central. Xanh-đi-ca phân bổ 20.000 cổ phiếu cho Jay Gould, 15.000 cổ phiếu cho Russell Sage và 10.000 cổ phiếu cho Cyrus Field. Việc bao gồm cả Gould đáng ghét là một phần của thỏa thuận ngừng bắn giữa tuyến New York Central của Vanderbilt và tuyến Wabash của Gould, từ lâu vốn đã có mối cừu thù. Ban đầu, Vanderbilt không hào hứng với kế hoạch này, nhưng Gould thành công trong việc hăm dọa để vào được xanh-đi-ca bằng cách đe dọa tước một lượng giao thông của tuyến Wabash từ tuyến New York Central. Gould cũng cảm thấy mối liên kết này với nhà Morgan có thể mang tới cho ông ta một sự tôn trọng mới và có lẽ là sự tín nhiệm tốt hơn trong tương lai.

Khi Pierpont tuyên bố bán khối lượng lớn cổ phiếu của New York Central, phần lớn ở nước ngoài một cách đầy bí ẩn, thế giới tài chính há hốc miệng kinh ngạc. Khoản hoa hồng là một số tiền khổng lồ: 3 triệu đô-la. Tương tự như trong vụ hiềm khích Albany & Susquehanna, Pierpont yêu cầu một ghế trong hội đồng quản trị của công ty đường sắt này. Như Junius nói với một cổ đông, Pierpont "đại diện cho nhóm tư bản London" – nghĩa là ông sẽ bỏ phiếu theo sự ủy nhiệm của họ[35]. Vốn bực mình với những "kẻ cướp" đường sắt Mỹ đã lâu – thậm chí còn thành lập một ủy ban luật sư trị giá 300.000 đô-la để bảo vệ cổ phần của họ trong "Ả đào lẳng" của Gould – các nhà đầu tư châu Âu giờ đây đã thỏa mãn trong sự trả thù. Họ mệt mỏi với những bịp bợm trong ngành đường sắt – phá sản, không được trả cổ tức, quản lý yếu kém. Vì

vậy, Pierpont Morgan là công cụ rõ ràng của họ, buộc các công ty đường sắt Mỹ vào hành vi có trách nhiệm. Dòng dõi giao thiệp rộng của ông gây được niềm tin trong họ. Có lần ông vỗ mặt một chủ tịch công ty đường sắt khi hét lên: "Tuyến đường của anh hả! Tuyến đường của anh thuộc về khách hàng của tôi!"[36] Do các công ty đường sắt cần vốn liên tục và làm cạn kiệt nguồn lực của những doanh nghiệp đơn lẻ, đã đến lúc chín muồi cho sự thống trị của chủ nhà băng như vậy.

Đúng như dự định, việc bán cổ phiếu của William Vanderbilt làm phân tán quyền sở hữu và bang New York nới lỏng việc công kích chống lại tuyến đường này. Nhưng điều các nhà lập pháp không dự tính được là việc Pierpont mua lại những cổ phiếu rải rác này và trên thực tế tái tạo sức mạnh tổng hợp của chúng trong chính ông ta. Nói một cách hình tượng, Pierpont bắt đầu đặt xiềng xích bằng vàng của mình lên tuyến đường. Bên cạnh việc biểu quyết tất cả sự ủy nhiệm từ London, ông nhất quyết rằng New York Central phải duy trì cổ tức 8 đô-la trong năm năm, với J. P. Morgan & Co. làm đại diện tài chính để giải ngân những cổ tức này ở New York và London. Không lâu sau, New York Central trở thành tuyến đường của Morgan và là công ty mà cổ phiếu được gia đình Morgan giới thiệu thường xuyên nhất.

Trong việc kiên quyết bênh vực các chủ nợ Anh quốc, Pierpont có bước đi mạo hiểm khi định hình bản thân như một thế lực nước ngoài. Điều này gây nên sự nhầm lẫn trong tâm trí công chúng về lòng trung thành chính trị của ông. Kể từ thời điểm này, ông thường bị chỉ trích là một phần phụ đơn thuần của các chủ nhà băng London, "một kiểu toàn quyền thực dân, một đại diện ở Mỹ của sức mạnh tài chính của Vương quốc Anh".[37] Sự nhập nhằng liên quan đến đặc tính Anh-Mỹ của ngân hàng này không chỉ thúc đẩy sự hoang tưởng đáng kể ở ngay giữa trung tâm nước Mỹ mà còn tạo ra một cuộc khủng hoảng bản sắc trong chính đế chế Morgan.

Giữa lúc Phố Wall ồn ào về vụ New York Central, Pierpont dường như không có chút niềm vui nào. Không hề dương dương tự đắc, ông trái lại có vẻ rã rời và chán nản. Một lần nữa, ông suy tính ngừng công việc kinh doanh. Một bức thư vào năm 1880 gửi tới người em họ Jim Goodwin cho thấy ông bắt đầu coi mình như một công cụ cho mục đích lớn hơn – người đại diện của số đông các nhà đầu tư – rõ ràng như thế nào. Ông viết:

Anh bị nhiều áp lực tới mức không thể hình dung. Chưa bao giờ anh có một mùa đông như thế này – và mặc dù sức khỏe đã khá

hơn so với nhiều mùa đông trước, song đến giờ phút này, anh vẫn chưa có phút nghỉ ngơi nào. Nếu đây chỉ đơn giản là những vấn đề của riêng mình, anh sẽ có câu trả lời ngay lập tức và từ bỏ tất cả; nhưng với nhiều lợi ích của cả những người khác đặt trên vai, anh không thể làm thế – và anh không cho rằng có bất kỳ lý do gì để làm như vậy, ngoại trừ việc anh thường nghĩ rằng, thật đáng ao ước nếu anh có thể giành nhiều thời gian hơn cho những công việc khác.[38]

Một số nhà bình luận đã ghi nhận "nỗi ám ảnh kẻ cứu tinh" này của Pierpont khi chứng kiến đời sống cá nhân của ông, như việc kết hôn với Mimi bị mắc bệnh lao và trong công việc kinh doanh như những chiến dịch vì "nhóm tư bản London" của ông. Trong tâm trí, ông thường hành động vì lợi ích của người khác, chứ không chỉ đơn giản để tự đề cao. Ý thức "tử vì đạo" này khiến ông cực kỳ nhạy cảm với những lời chỉ trích và cũng ngăn ông khỏi sự tự nhận thức thực sự. Trong những thời khắc cực đoan hơn, nó có thể dẫn đến sự hoang tưởng tự đại. Thật quá dễ để ngụy trang những thôi thúc ích kỷ bằng cách ám chỉ một sự nghiệp cao quý hơn như là nguyên nhân chuẩn xác. Đồng thời, ông không bị thúc đẩy bởi những động cơ hoàn toàn ích kỷ và có những mối bận tâm lớn hơn so với hầu hết chủ nhà băng cùng thời đại. Trong những năm sau, người ủng hộ Morgan sẽ ca ngợi các tiêu chuẩn đạo đức cao quý và danh tiếng về sự công bằng của ngân hàng này, trong khi đám người chỉ trích sẽ thấy những lời lẽ tự đề cao là lừa dối và đạo đức giả. Và cả hai phe có lẽ đều đúng.

Chương 4
Du thuyền Corsair

Thời điểm năm 1882, Pierpont thu được nửa triệu đô-la mỗi năm và cán cân quyền lực trong đế chế Morgan bắt đầu nghiêng từ London sang New York. Để đánh dấu vị thế tài chính mới, Pierpont và Fanny bán căn nhà trên phố 40 Đông và mua một ngôi nhà bằng sa thạch đỏ, vốn thuộc về Isaac N. Phelps (của tập đoàn khai thác đồng danh tiếng Phelps, Dodge) tại số nhà 219 Đại lộ Madison ở góc đông bắc phố 36, vẫn nằm trong khu phố Murray Hill của Manhattan. Ở khu phố ít đông đúc này của New York, từ ngôi nhà vẫn có thể thấy sông Đông ở đằng xa. Vào thời kỳ đam mê hưởng lạc, khi các doanh nhân ngợp trong lối sống xa hoa và sự tham lam phô trương trở thành mốt thịnh hành, ngôi nhà của Morgan để tự nhiên, không trang trí nhưng vẫn gây ấn tượng mạnh. Hai bên lối vào là các cột Ionic* và một cửa sổ bay trông ra Đại lộ Madison. Các phòng đầy đồ nội thất làm bằng gỗ chắc nịch và những vật trang trí nhỏ rải rác khắp nơi. Trong thư viện trần cao ốp gỗ gụ Santo Domingan của mình, Pierpont đặt chiếc bàn khổng lồ ở giữa phòng, như thể đây là phòng các cộng sự của một ngân hàng bán buôn. Thư viện này là nơi u ám đáng sợ đến mức đội ngũ 12 người hầu gọi nó là "thư viện đen tối".[1]

*. *Kiểu cột có khía rãnh và đầu trang trí đường xoắn ốc. (ND)*

Một đặc điểm mới của gia đình Morgan là điện: đây là nhà ở tư nhân đầu tiên được thắp sáng bằng điện tại New York. Mối quan tâm của Pierpont đối với nguồn năng lượng mới được khai thác này xuất phát từ một thỏa thuận kinh doanh: năm 1878, Thomas Alva Edison nhận được nguồn vốn từ các đối tác của Morgan và nhiều nhà tư bản tài chính khác để thành lập Công ty Điện chiếu sáng Edison. Thật không may, tiếng ồn khủng khiếp từ chiếc máy phát điện là nguyên nhân gây khó chịu cho hàng xóm của nhà Morgan. Phía nam của khu Manhattan, Drexel, Morgan tổ chức các

cuộc họp đầu tiên của công ty Edison và năm 1882 trở thành văn phòng đầu tiên ở Phố Wall kéo điện từ trạm phát của Edison tại phố Pearl. Bản thân Edison, khoác một chiếc áo choàng Hoàng tử Albert*, có mặt trong buổi thuyết trình giới thiệu điện đầu tiên tại số nhà 23 Phố Wall, và ông có tài khoản cá nhân tại ngân hàng Morgan.

*. *Áo măng-tô dài đến đầu gối mà Hoàng tử Albert, chồng Nữ hoàng Victoria, hay mặc. (ND)*

Quyết định chọn sống ở Murray Hill nói lên nhiều điều về nhà Morgan, vốn coi khinh những *nouveaux riches* – kẻ giàu xổi. Khi họ chọn khu phố đó, những hộ "chất lượng cao" đã chuyển lên sống ở khu phố trên. Dọc Đại lộ 5, những người giàu sụ thích phô trương xây dựng các cung điện lòe loẹt thiếu thẩm mỹ, phong cách chắp vá với một phần lấy cắp từ các lâu đài ở châu Âu. Từ phố 51 đến phố 52, nổi lên tòa biệt thự đồ sộ và tráng lệ của William Henry Vanderbilt. Giữa phố 57 và phố 58, Cornelius Vanderbilt II, con trai của William Henry, xây dựng một cung điện khác trên địa điểm ngày nay là tòa siêu thị bày bán hàng xa xỉ Bergdorf Goodman.

Nhà báo Matthew Josephson đã phác họa bức chân dung khó quên về sự thô tục của Thời kỳ Vàng son:

Tại Delmonico's, các bữa tối Bạc, Vàng và Kim cương của những kẻ xuất chúng trong xã hội nối tiếp liên tục. Trong một bữa tối điển hình, mỗi phụ nữ có mặt mở khăn ăn của mình và thấy một chiếc vòng tay bằng vàng gắn chữ lồng tên của chủ nhà. Tại một bữa khác, thuốc lá quấn bằng những tờ 100 đô-la được chuyền tay nhau sau khi uống cà phê và thực khách say sưa hút… Một người đưa đĩa ăn cho chú chó đeo vòng cổ bằng kim cương trị giá 15.000 đô-la. Tại một bữa tối khác trị giá 20.000 đô-la, mỗi thực khách tìm thấy một viên ngọc trai đen tuyệt đẹp trong con hàu. Một người với đam mê tiêu khiển đã thuê chuyên gia khoan những lỗ nhỏ vào răng và chèn vào đó hai hàng kim cương; khi cười răng ông ta lóe sáng và lấp lánh trong ánh nắng mặt trời…[2]

Giữa những người Mỹ ở Connecticut và các nhà quý tộc London, nhà Morgan thu mình trước sự xa hoa phung phí và tránh không để cuộc sống của họ bị đưa lên mặt báo. Giống như các gia đình *ngân hàng thượng lưu* ở châu Âu, nhà Morgan rất riêng tư. Pierpont cuồng tín về sự riêng tư của mình và tạo nên hình ảnh nhất quán về một ông trùm đội mũ chóp cao, càu nhàu và khua gậy trước các tay săn ảnh. Ông tham gia 19 câu lạc bộ kín, hầu hết dành cho

những người đàn ông Anh-Mỹ theo Kitô giáo và thích giao thiệp với các gia đình giàu có nhiều đời. Không giống hầu hết thành viên, ông ưa thích việc lập ra các câu lạc bộ để sử dụng chúng. Khi một vài người bạn bị ngăn cản gia nhập Câu lạc bộ Union, ông yêu cầu Stanford White thiết kế Câu lạc bộ Metropolitan, hay còn gọi là Câu lạc bộ của những Nhà triệu phú. Morgan là vị chủ tịch đầu tiên. Ông chưa bao giờ là người đấu tranh cho công bằng xã hội hay bình đẳng. Khi Theodore Seligman, con trai của một trong những chủ nhà băng Do Thái xuất chúng nhất ở New York, bị ngăn cản gia nhập Câu lạc bộ Union League vào năm 1893, Pierpont không hề phản đối.

Đối với Pierpont, một quý ông không giàu có mà là thành viên của một giai cấp xã hội. Triết lý này được thể hiện qua hai câu nói về du thuyền của ông. Đầu tiên là "anh có thể kinh doanh với bất kỳ ai nhưng chỉ có thể đi du thuyền với một quý ông"[3] và thứ hai (có lẽ không chính xác) là bất kỳ ai hỏi về chi phí duy trì một chiếc du thuyền thì đừng nên mua nữa. Ông không có thời gian dành cho những người bất lịch sự hay kẻ giàu xổi và coi khinh đám thanh niên giàu có ăn không ngồi rỗi trong thành phố, những kẻ theo đuổi phụ nữ trong các câu lạc bộ và quán cà phê. Nhà Morgan luôn là những người tin tưởng mạnh mẽ vào các giá trị đạo đức do lao động mà có và trách nhiệm của những người giàu có. Họ xa lánh những kẻ bề trên hợm mình của giới thượng lưu, do bà Astor và Ward McAllister thể hiện qua cụm từ "Bốn trăm" – được cho là tinh hoa của xã hội New York. Trong phong cách mạnh mẽ và đơn giản, Pierpont cho rằng các buổi khiêu vũ đều là trò làm bộ, tầm thường.

Là người bảo thủ, kiêu ngạo, Pierpont thích chơi cờ hay đánh bài uýt cùng những người có tuổi chín chắn, điềm tĩnh. Ông tin vào quy tắc và luôn mặc lễ phục phù hợp với sự kiện – ví dụ như đội mũ quả dưa vào mùa đông và mũ phớt vào mùa hè. Thậm chí khi đi du lịch Ai Cập vào năm 1877, ông mặc quần chẽn gối, đeo đồng hồ quả quýt và đội mũ bấc – trang phục được chấp thuận đối với khách du lịch ở một nước đế quốc. Nhà báo Alexander Dana Noyes, biên tập viên tài chính cho tờ *New York Times* nhận xét: "Về diện mạo và trí tuệ, Morgan mô phỏng chủ nhà băng London truyền thống thời xưa"[4]. Ngồi tại bàn làm việc ở văn phòng, ông đeo cổ cứng có cánh bẻ, cà-vạt to bản và những chiếc áo sơ mi hồ cứng nặng nề – đặc trưng riêng của các chủ nhà băng nghiêm nghị. Chỉ vào những ngày oi ả, ông mới cởi bỏ chiếc áo choàng và thoải mái hơn một chút như ở câu lạc bộ. Giống như Junius, ông tự gọi mình là một thương gia và ngân hàng của ông là một phòng tài vụ.

Đầu những năm 1880, Pierpont chuyển từ một thanh niên vạm vỡ, chưng diện bảnh bao thành một nhà tài phiệt bệ vệ với nét mặt dữ tợn và chiếc mũi phồng to. Ở tuổi tứ tuần, lông mày và tóc ông đã ngả màu hoa râm và vẫn hãnh diện để bộ ria tay cầm. Bệnh mũi đỏ quấy rầy kể từ thời niên thiếu khiến mũi ông luôn sưng tấy và trở thành chiếc mũi được nói đến nhiều nhất ở Phố Wall. Qua năm tháng, nó ngày càng giống một củ cải hoa. Nhiều người nhận thấy có sự liên kết giữa chiếc mũi này và tính khí nóng nảy của Pierpont. Chắc chắn chiếc mũi là một phần nguyên nhân của sự bất an và không thoải mái được ông che đậy thô sơ bằng một giọng nói lớn cùng phong cách chuyên chế. Giọng nói dữ dội cảnh báo mọi người không nên nhìn chằm chằm vào khuôn mặt. Chiếc mũi này có lẽ là một trở ngại khủng khiếp đối với người đàn ông vốn e dè, ngượng ngập, khao khát sự ngưỡng mộ của phụ nữ.

Thời điểm đó, một thế hệ các chủ nhà băng Phố Wall bị ảnh hưởng sâu sắc bởi sự hiểu biết của William Evarts, người cho rằng mình sống lâu là do "dù trong bất kỳ hoàn cảnh nào, không bao giờ tập thể dục".[5] Sau giờ làm việc, Pierpont thường chơi bài tại một câu lạc bộ chứ không đánh trận tennis nào. Thỉnh thoảng ông có đẩy tạ đơn, nhưng trong cuối những năm 1880, một nhà bác học khuyên ông "dừng tập thể dục dưới mọi hình thức. Thậm chí đừng bao giờ đi bộ khi anh có thể đi xe ngựa".[6] Pierpont nghiêm túc nghe theo, trong khi hút những điếu xì gà Havana đen và to đến mức mọi người gọi là cái chùy của Hercules[7]. Là người kiêng rượu ban ngày – theo truyền thống, các ngân hàng của Morgan không bao giờ phục vụ rượu trong bữa trưa – ông bù đắp sự kiêng khem này vào buổi tối, từ cocktail trước khi ăn cho tới rượu trắng Tây Ban Nha hay vang đỏ trong bữa ăn và sau đó là rượu mạnh hoặc vang đỏ Bồ Đào Nha. Không chỉ lực lưỡng, ông bắt đầu hình thành vòng eo mỡ màng, béo tốt, đặc trưng của những ông trùm thời kỳ đó.

Mặc dù bên dưới vẻ ngoài hách dịch là tính cách có phần dè dặt, Pierpont duy trì mối quan hệ quen biết với rất nhiều người. Là một chủ nhà băng thương mại, ông phải xây dựng và nuôi dưỡng quan hệ khách hàng, do đó nhất thiết phải xã giao. Như một chủ tịch của Baring Brothers sau này nhận xét về công việc kinh doanh: "Một trong những khía cạnh của nghệ thuật này là nếu anh không ăn ý với những người mà mình đang cố gắng tư vấn, thì coi như anh chỉ đứng ngoài lề".[8] Thế nên Pierpont liên tục quay cuồng trong những bữa ăn tối và trách nhiệm công dân.

Những áp lực xã hội này ảnh hưởng xấu đến cuộc hôn nhân của ông, vốn đã bắt đầu trở thành một vở kịch nhạt nhẽo, trống rỗng.

Fanny Morgan rụt rè và không hề hứng thú với những vai trò xã hội trong phận sự vợ của một chủ nhà băng thương mại. Buồn bã và lo âu, dịu dàng và mộ đạo, bà thích đọc sách, nói chuyện phiếm với bạn bè, đàm luận về tôn giáo và các vấn đề xã hội. Với con cháu, bà được yêu mến hơn so với Pierpont mặt mũi hằm hằm. Khi thế giới của chồng trở nên rộng lớn hơn, tinh thần của Fanny không đủ lớn hoặc không đủ sẵn sàng để lấp đầy không gian đó cùng ông. Một lý do khác giải thích cho xung đột có thể là vì đôi vợ chồng quá tương đồng. Cả hai đều nhạy cảm, dễ xúc động và quá u sầu để có thể mang lại niềm khuây khỏa cho người kia. Fanny không phải liều thuốc bổ đối với trạng thái suốt ngày ủ rũ của Pierpont và ông rõ ràng quá bận rộn để chú ý tới nhu cầu của bà. Cuộc hôn nhân thực dụng, được cho là liều thuốc giải độc đối với chuyện tình với Mimi, hóa ra lại viển vông một cách đáng ngại.

Khi Junius trở về London sau bữa tối năm 1877 của ông, Pierpont đi theo cha. Đó là Giáng sinh đầu tiên ông không ở bên các con của mình. Năm sau, Fanny không đi cùng ông trong chuyến ra nước ngoài mùa xuân hằng năm, và kể từ đó, ông hình thành thói quen đi du lịch châu Âu với một trong những người con gái, hàng tháng trời xa vợ. Những chuyến đi này kết hợp công việc và giải trí là vỏ bọc hoàn hảo cho sự không chung thủy. Như một người thuộc thời kỳ Victoria cao quý, ông đúng khuôn phép và tôn trọng Fanny ở nơi công cộng, kể cả khi sự li thân giữa hai người kéo dài. Qua thời gian, bà trở nên buồn rầu và xa cách, chỉ còn dốc tâm tư vào cậu con trai – Jack.

Pierpont không phải kiểu người dễ dàng chịu đựng hôn nhân không tình yêu. Tình yêu dành cho Mimi cho thấy ông là người rất lãng mạn. Hằng năm, ông đến thăm mộ bà ở Fairfield, Connecticut vào ngày kỷ niệm đám cưới của họ hoặc ngày bà mất[9]. Đôi mắt u buồn và nặng trĩu, ông giấu tâm hồn say đắm bên dưới bộ com-lê khuôn thước của một chủ nhà băng. Khiến mọi người sợ hãi và xa lánh, ông là một người cô đơn luôn mang trong mình nỗi thất vọng lớn không thể chia sẻ với bất kỳ ai. Cuộc hôn nhân không hạnh phúc có lẽ càng khiến ông chìm đắm vào công việc kinh doanh dù vẫn từ chối những niềm vui chiến thắng.

Các mối quan hệ của Pierpont trong lĩnh vực từ thiện cũng gần rộng như lĩnh vực kinh doanh. Ông thích quyên góp cho các sứ mệnh tôn giáo, văn hóa và giáo dục, chứ không dành cho cơ quan phúc lợi xã hội. Ông không bao giờ cố giải quyết vấn đề đói nghèo mà chỉ muốn xây dựng các tổ chức riêng tư dành cho tầng lớp ưu tú. Ông là người bảo trợ đầu tiên của Bảo tàng Mỹ thuật Metropolitan và Bảo tàng Lịch sử tự nhiên Mỹ; có một chỗ ngồi

riêng tại Nhà hát Opera Metropolitan (ông thích những vở nhạc kịch hoa mỹ và lãng mạn, đặc biệt là vở *Il Trovatore*– Những người hát rong), và là người đóng góp chính cho Bệnh viện Thánh Luke. Sau khi Junius nhận S. Endicott Peabody (một họ hàng xa của George) làm cộng sự ở London, Pierpont giúp con trai của ông ta, Reverend Endicott Peabody, mua 90 mẫu đất phía bắc Boston để xây dựng một trường dự bị đại học mới, Groton. Phỏng theo mô hình trường nội trú Rugby ở Warwickshire nước Anh, ngôi trường mới này hướng đến việc hình thành nhân cách tốt, mang tính nam nhi, tin theo Kitô giáo trong các học trò. Trớ trêu thay, từ mái trường này xuất hiện kẻ thù không đội trời chung của Morgan – Franklin Delano Roosevelt.

Thông qua một người bạn và cũng là bác sĩ riêng James W. Markoe, Pierpont trao một trong những món quà hiếm hoi của ông tới số đông người nhập cư khi đó đang đổ về khu Lower East Side của New York. Năm 1893, Markoe kể với ông về ca mổ mình đã tiến hành trong căn bếp chung cư để cứu một người mẹ nhập cư và đứa con của cô ta.

Pierpont rút ví đếm ba tờ 100 đô-la rồi đưa ông và nói: "Hãy chăm sóc cô ấy cẩn thận"[10]. Cuối cùng, bác sĩ Markoe thuyết phục được ông quyên góp hơn 1 triệu đô-la để xây dựng một tòa nhà mới cho Bệnh viện Phụ sản New York, nơi các y tá sẽ cung cấp thức ăn, sữa và dịch vụ chăm sóc trước sinh cho các sản phụ nghèo. Bác sĩ Markoe trở thành giám đốc bệnh viện này. Khi Pierpont trở nên trăng hoa hơn, mối quan tâm của ông dành cho các bà mẹ đơn thân hay những mẩu chuyện về các bác sĩ tại bệnh viện cưới tình nhân của Pierpont trở thành đề tài xì xào bàn tán.

Nhưng tổ chức thu hút hầu hết mối quan tâm của Pierpont là giáo hội Giám nhiệm – một thành viên của Khối Hiệp thông Anh giáo. Tôn giáo hợp nhất các giá trị của ông – vẻ đẹp, sự ổn định, trật tự, mối quan hệ thứ bậc, tôn trọng quá khứ, hào nhoáng và phô trương. Là giáo dân Anh giáo có ảnh hưởng nhất ở New York, ông tham gia các hội nghị của giáo hội được tổ chức ba năm một lần và những cuộc tranh luận đầy trừu tượng. Tôn giáo thống nhất một cách logic với những luân lý đạo đức thúc đẩy ông trong công việc và là nguyên nhân sâu xa dẫn tới sự căm phẫn của ông đối với tập quán kinh doanh của Mỹ. Pierpont chịu ảnh hưởng từ ba người: Ông ngoại là một nhà thuyết giáo, ông nội là một người hát thánh ca tràn đầy sức sống và bố ông, Junius, thường thuyết giảng các châm ngôn ngân hàng theo phong cách trào phúng như một giáo sĩ thất vọng: "Sự tự bằng lòng và cảm giác được Chúa chấp thuận sẽ mang đến hạnh phúc lớn hơn nhiều so với tất cả của cải

giàu sang mà thế giới có thể mang lại".[11] Và bản thân Pierpont cũng giống như giáo chủ trong ngôi nhà số 23 Phố Wall.

Đối với Pierpont và Fanny, các ngày Chủ nhật được dành cho tôn giáo. Họ dự lễ tại Nhà thờ Thánh George ở Quảng trường Stuyvesant, nơi Pierpont là thành viên đóng góp kể từ năm 1868, và hát thánh ca vào các buổi tối Chủ nhật. Để làm hài lòng Fanny, Pierpont cũng tham dự các buổi lễ tối thứ Tư của nhóm hợp xướng Mendelssohn Club. Trong những năm còn trẻ, ông luôn giữ vẻ nghiêm trang kiểu cách.

Nói chung, mối quan tâm tới tôn giáo của ông không gắn với quy tắc ứng xử trong đời thực. Tôn giáo đã khiến ông quay về với bản chất nguyên sơ hơn. Dù đang hát thánh ca trong các buổi lễ thức tỉnh, ngồi một mình trong Nhà thờ Thánh George hay thưởng thức âm nhạc trong bóng tối chập choạng, nghi lễ khiến ông như bị thôi miên và chìm sâu vào niềm tôn kính huyền bí.

Tiếp cận Kinh Thánh với đúng nghĩa đen của một người theo trào lưu chính thống, Pierpont cả tin như con trẻ. Năm 1882, ông tới thăm Palestine. Vô cùng xúc động, ông viết thư cho Fanny kể về cảm giác của mình khi đứng trước Nhà thờ Mộ Thánh: "Đây là phiến đá Ngài được đặt lên. Anh bị thôi thúc không thể cưỡng lại được việc quỳ gối trước ngôi đền".[12] Trong những năm sau đó, ông nói với thủ thư của mình, Belle da Costa Greene, rằng ông tin từng từ trong Kinh Thánh, kể cả câu chuyện về Jonah và cá voi. Khi đi dọc theo sông Nile với Đức Giám mục William Lawrence, ông chỉ chính xác chỗ Moses được vớt lên* và khẳng định chuyện xảy ra đúng như Kinh Thánh miêu tả. Xét đến sự cả tin như vậy, chẳng đáng ngạc nhiên khi Pierpont bị mê hoặc bởi những điều huyền bí. Trong nhiều năm, ông nhờ nhà chiêm tinh Evangeline Adams đọc lá số tử vi, xem sao cho mình trong mọi chuyện từ chính trị đến thị trường chứng khoán. Khi cậu con trai Jack ra đời, tử vi của cậu cho thấy một chữ thập đỏ, thường là biểu hiện của sự suy yếu – một lời tiên tri rất đúng với Jack Morgan, người chèo lái ngân hàng vượt qua năm khủng hoảng 1929.

**. Nhà tiên tri Moses sinh ra ở Ai Cập, vào thời kỳ người Do Thái bị nền văn minh này đô hộ và bắt làm nô lệ.*

Pharaoh đã ra một đạo luật tàn ác, tàn sát tất cả những bé trai người Do Thái bằng cách dìm chúng xuống sông Nile. Để cứu con trai mình, sau khi sinh ra Moses, mẹ ông đã đặt ông vào một chiếc nôi thả trôi sông. (ND)

Năm 1883, cha William S. Rainsford trở thành linh mục của Nhà thờ Thánh George. Ở tuổi 33, ông là một thanh niên Ireland đẹp trai được nhận nền giáo dục của Cambridge. Vì đóng góp vào nhiều hoạt động của nhà thờ, Pierpont có tiếng nói trong quyết định bổ nhiệm cha Rainsford. Là một nhà cải cách xã hội và ủng hộ nhiệt thành "phúc âm xã hội", Rainsford nói với Morgan ông sẽ chỉ nhận vị trí đó khi nhà thờ bình đẳng và mở cửa cho người nghèo. "Xong", Morgan nói và đồng ý bù đắp cho những thâm hụt trong quỹ hoạt động của nhà thờ[13]. Cha Rainsford thực sự chào đón người nghèo vào băng ghế của Nhà thờ Thánh George. Cuối cùng, hai người trở nên rất thân thiết và ăn sáng với nhau vào sáng thứ Hai hằng tuần ở số nhà 219 Đại lộ Madison, sau đó Morgan cho xây nhiều nhà thờ mới.

Nhà thần học lỗi lạc Rainsford sau đó gặp rắc rối khi cố gắng mở rộng và tạo thêm sự bình đẳng trong tập thể những người đóng góp cho giáo xứ khi gặp nhau tại "thư viện đen tối" của Morgan. Điều này đi ngược với bản chất hoạt động từ thiện độc lập của Pierpont, ông thẳng thừng phản đối: "Tôi không muốn tập thể những người đóng góp cho giáo xứ bình đẳng. Tôi muốn tập thể này vẫn là một hội của các quý ông mà tôi có thể yêu cầu gặp ở phòng làm việc – những quý ông sẽ cảm thấy như ở nhà và có thể bù đắp cho thâm hụt quỹ hoạt động của nhà thờ từ tiền túi của họ".[14] Ông gửi một bức thư cho Rainsford, đòi rút khỏi chức vụ người bảo trợ nhà thờ; vị linh mục trẻ bướng bỉnh khước từ. Trong nhiều tuần, hai người vẫn tiếp tục ăn sáng vào các ngày thứ Hai trong im lặng. Trong bữa ăn, Pierpont có thể đã nhớ lại việc đám người giàu có săn đuổi người ông chủ trương cải cách của mình, Đức cha Pierpont. Sau nhiều tuần bế tắc, Morgan mời Rainsford tới thăm trước khi giong buồm đi châu Âu. Một mình với Rainsford trong phòng riêng, Pierpont giang tay ôm lấy vị linh mục và kêu lên: "Rainsford, xin hãy cầu nguyện cho tôi, cầu nguyện cho tôi".[15] Cơn giận hờn kết thúc bằng màn bày tỏ ăn năn sướt mướt.

Rainsford đã lưu lại những ấn tượng thú vị về đức tin tôn giáo của Pierpont: "Tín ngưỡng đối với ông ấy giống như đồ gia bảo. Ông cúi đầu trước tín ngưỡng giống như người Nga cúi đầu trước ‹ikon› trước khi chào chủ nhà vậy".[16] Rainsford hiểu rằng đối với Pierpont, Giáo hội không phải là linh hồn hoạt bát có tính đổi mới mà là một kho lưu trữ vẻ đẹp cổ kính uy quyền bởi sự lâu năm và không thay đổi. Rainsford cũng ghi nhận ở Pierpont lòng trung thành mãnh liệt và sự trung thực thẳng thắn: "Khi ông ấy nói điều gì và nhìn thẳng vào bạn trong lúc nói điều đó, bạn sẽ không tài nào nghi ngờ được ông ấy".[17] Chính cái nhìn ấy đã khiến hai

thế hệ Chủ tịch đường sắt và ông trùm giới công nghiệp phải chết đứng.

Mặc dù cuộc đời kinh doanh của Pierpont Morgan gắn liền với ngành đường sắt, ông lại say mê với biển cả hơn. Vào thời điểm những toa tàu riêng là vật trưng diện của các ông trùm thì Pierpont chưa bao giờ sở hữu và dùng toa tàu riêng của những công ty đường sắt mà ông làm giám đốc. Ở tuổi trung niên, biển đã trở thành liệu pháp tốt nhất cho chứng suy nhược của Pierpont, nơi ông trốn thoát khỏi sự căng thẳng luôn hiện hữu ở văn phòng và được tự do tự tại. Khi mốt sở hữu du thuyền riêng cuốn qua thành phố New York thời thượng vào những năm 1880, ông nhanh chóng tự nguyện tham gia. Năm 1882, ông mua chiếc đầu tiên trong loạt du thuyền khổng lồ của mình, đặt tên là Corsair, và tham gia vào Câu lạc bộ Du thuyền New York. Chiếc du thuyền chạy bằng hơi nước thân đen này dài khoảng 50m và là chiếc lớn thứ hai trong đội tàu của câu lạc bộ – đánh dấu một sự hoành tráng mới kiểu Morgan.

Có lẽ cũng chẳng phải ngẫu nhiên mà Pierpont mua Corsair ngay sau khi cuộc hôn nhân của ông bắt đầu có biểu hiện tan vỡ. Con thuyền có ý nghĩa lớn hơn một món đồ trang sức long lanh. Nó đưa ông vào một thế giới khác không có Fanny và lũ trẻ, sau này sẽ xuất hiện trong nhiều câu chuyện về thú chơi bí mật của ông. Corsair cho phép ông có một cuộc sống ngoài vòng pháp luật, vượt ra ngoài những giới hạn ngột ngạt thời Victoria của cuộc hôn nhân. Ông tạo ra một nhóm bạn bè gọi là Câu lạc bộ Corsair, một lớp ngụy trang cần thiết để đưa phụ nữ lên tàu. Con tàu cũng là ngôi nhà thứ hai, đặc biệt là khi Fanny và lũ trẻ rút lui về Cragston nơi thượng lưu sông Hudson mỗi mùa hè. Thông thường, Pierpont sẽ dùng bữa tối và nghỉ đêm trên tàu lúc thả neo ở Manhattan.

Vụ mua tàu Corsair trùng hợp với một giai đoạn mới trong sự nghiệp của Pierpont, khi ông trở thành người nắm quyền và cấp vốn cho các công ty đường sắt. Con tàu trở thành nơi gặp gỡ để giải quyết các tranh chấp, một câu lạc bộ bí mật trước những con mắt rình mò. Pierpont có tài năng của một diễn viên trong việc tạo phông nền ấn tượng cho những chiến tích của mình, và Corsair cho phép đời sống kinh doanh của ông mang một vầng hào quang rực rỡ. Có thể thấy rõ nhất điều này trong cuộc tranh chấp năm 1885 giữa Công ty đường sắt Pennsylvania và New York Central về một đoạn đường ray gọi là West Shore.

Sự tham gia của Pierpont mang hơi hướng cá nhân. Một ngày năm

1881, ông nhìn thấy một người bán rong dẫn một cặp lừa đi dọc Phố Broad; thích thú bởi sự tương đồng của chúng với những con lừa nhỏ ông đã nhìn thấy ở Ai Cập, ông sai viên thư ký ra mua. Được đặt tên thánh là Beelzebub và Apollyon, hai con lừa được đám trẻ nhà Morgan tại Cragston yêu thích. Năm sau, đám côn đồ Ireland được đưa đến công trình xây dựng tuyến đường sắt mới bên dưới nhà Pierpont trên bờ tây sông Hudson, nên ông đã cấm lũ trẻ ra ngoài mà không có người lớn đi cùng. Cùng thời điểm đó, những tiếng nổ trong công trường xây dựng đoạn đường West Shore mới này đã làm rung chuyển những khung cửa sổ của ngôi nhà ở Cragston, kinh động nơi trú ẩn yên tĩnh của nhà Morgan.

Đoạn đường ray West Shore được coi là tai ương đường sắt thời kỳ đó – một đoạn đường chuyên để tống tiền. Do những công ty đường sắt vốn dĩ đã mang tính độc quyền và không thể chịu được cạnh tranh trực tiếp, nên có thể dễ dàng bị đe dọa bởi đối thủ cạnh tranh nhỏ. Đoạn đường ray West Shore chạy lên phía tây của dòng Hudson, song song với đường ray của New York Central bên bờ đối diện, sau đó chạy theo Central về Buffalo. Nhiều người tin rằng công ty đường sắt Pennsylvania đứng đằng sau việc xây dựng West Shore. Vì vậy, để trả đũa, New York Central đã khởi công xây dựng một tuyến ở Nam Pennsylvania để cạnh tranh với công ty đường sắt Pennsylvania từ Philadelphia tới Pittsburgh.

Cuộc chiến khốc liệt về giá giữa West Shore và New York Central đã đánh tụt giá cổ phiếu cùng trái phiếu của cả hai công ty, càng làm Pierpont thêm ghét chuyện cạnh tranh. Vụ việc xảy ra đúng thời điểm bấp bênh đối với các chủ ngân hàng ngành đường sắt. Trong một đợt thị trường chứng khoán sụt giá vào năm 1883, tình trạng gần như hỗn loạn đã xảy ra với cổ phiếu đường sắt của Mỹ tại London, dẫn đến yêu cầu mỗi lúc một lớn về việc phải có một chiến lược gia tài chính, người có thể giải quyết linh hoạt những tranh chấp này. Cyrus Field đánh điện cho Junius: "Nhiều người trong đám doanh nhân chúng tôi dường như đã mất hết lí trí. Những gì chúng tôi muốn là một người mạnh mẽ có đầu óc tỉnh táo để dẫn dắt".[18] Là đại diện tài chính cho dự án làm đường, Junius theo dõi và cảm thấy lo lắng khi giá chứng khoán của New York Central lần đầu tiên giảm xuống dưới mệnh giá; giá trị cổ tức bị giảm đi một nửa. Đầu năm 1885, Pierpont đến London để tham vấn với Junius và đã rất giận dữ với "cuộc đấu tranh ngớ ngẩn cho tính ưu việt" nhấn chìm ngành đường sắt Mỹ vào cuộc chiến cốt nhục tương tàn[19]. Mùa xuân năm 1885, West Shore rơi vào tay của một bên mua lại, trong khi New York Central bị o ép và phải hoãn bảo trì.

Có vẻ khá kỳ quặc khi nhà tài chính nổi tiếng nhất tại Mỹ lại là một kẻ thù truyền kiếp của thị trường tự do. Tuy nhiên, điều này cũng tuân theo logic của tình trạng hỗn loạn trong ngành đường sắt cuối thế kỷ XIX, với những cuộc chiến về giá, các vụ tống tiền, đường ray thiếu thước đo tiêu chuẩn. Để phá hủy đường ray của đối thủ cạnh tranh, các công ty đường sắt chỉ cần từ chối chuyển hàng hóa đến những tuyến đường tiếp giáp. Về góc độ kỹ thuật, Pierpont không biết nhiều về đường sắt, nhưng ông biết ngành này đòi hỏi doanh thu ổn định để trang trải chi phí lãi suất cố định trên thị trường trái phiếu ở New York và London. Giữa những năm 1880, giá cước vận chuyển hàng hóa đã giảm mạnh dưới áp lực cắt giảm giá khủng khiếp. Pierpont quyết định "điều cốt yếu là phải đảm bảo sự hài hòa giữa Pennsylvania và New York Central".[20]

Vào buổi sáng oi bức ngày 20 tháng 7 năm 1885, với sự tinh tế của một ông bầu, Pierpont tổ chức một cuộc hòa giải giữa hai công ty đường sắt lớn nhất nước Mỹ. Sau khi đón Chủ tịch Chauncey Depew của New York Central, ông đi thuyền đến một cầu tàu ở New Jersey và mời lên thuyền Chủ tịch George H. Roberts và Phó Chủ tịch Frank Thomson của Công ty đường sắt Pennsylvania. Pierpont luôn phủ nhận việc du thuyền của ông được chọn là để tránh tai mắt bên ngoài. "Tôi không biết việc chọn du thuyền của tôi cũng là một trong những điều được cân nhắc", sau này ông chứng thực, "có thể đúng là như vậy".[21]

Trước khi đưa cả hai bên lên tàu, ông đã phác thảo một "thỏa thuận ngừng bắn". Trong khi Corsair lướt đi trên dòng Hudson, ông ngồi dưới mái hiên phía sau, hai bên là hai vị giám đốc đường sắt và hút điếu xì gà đen khổng lồ khủng khiếp của mình. Ông nhấn mạnh sự khó chịu của nhà đầu tư châu Âu với các công ty đường sắt Mỹ, nhưng chủ yếu là để cho họ tự tranh luận với nhau. Nói chung, ông đã sử dụng hai thủ thuật đàm phán. Ông tạo ra một tình huống "không lối thoát" và bổ sung thêm mối đe dọa về một hạn chót cho các đối thủ – một cách gây căng thẳng và làm cho các bên phải dịu lại. Ngoài ra, bằng cách tỏ ra kiệm lời, ông nhấn mạnh vị trí của mình với tư cách người môi giới trung thực và cho phép các bên đối kháng trút giận. Về bản chất, Pierpont là một người ưa súc tích. Ông không có năng khiếu phân tích dài dòng; thiên tài của ông là những cú động não đột ngột, ngắn gọn. Như một luật sư đã nói về ông: "Morgan có một tài sản căn bản về mặt trí tuệ, đó là 5 phút của sự tập trung tư tưởng cao độ".[22] Khi các ngài Chủ tịch đường sắt đặt chân lên bờ lúc 7 giờ tối hôm đó, họ đã đồng ý mua đường ray của nhau và từ bỏ cuộc chiến hủy hoại lẫn nhau. Nhiều năm sau, các đường hầm và đoạn kè từ phần

đường ray bị bỏ của Nam Pennsylvania đã được tích hợp với con đường cao tốc có thu phí Pennsylvania. Và trong khi công việc kinh doanh của New York Central được mở rộng, công ty này cũng đưa những đường ray của West Shore vào danh sách tuyến đường ray thứ hai dọc theo sông Hudson.

Sau vụ này, các báo đã tôn Pierpont làm tác giả của Hiệp ước Đường sắt Vĩ đại năm 1885, thường được biết đến với tên gọi Thỏa ước Corsair[23]. Pierpont đã lập được một chiến công hiển hách đến mức ngay cả Junius, người luôn kiệm lời khen cũng phải nói với Fanny: "Pierpont xử lý vụ việc West Shore tốt hơn cả ta".[24] Pierpont đã 48 tuổi khi Junius lần đầu tiên cất lời khen ngợi này. Một lần nữa, Pierpont đã thực hiện nhiệm vụ trọng tài công nghiệp mà sau này dành cho tòa án và các ủy ban công cộng. Trong Thời kỳ Các ông trùm hỗn loạn dữ dội, cạnh tranh diễn ra trần trụi và khốc liệt, doanh nhân không có nghiệp đoàn nơi họ có thể thảo luận các vấn đề chung. Các ông chủ ngân hàng có thể can thiệp với tư cách bên trung lập, đặc biệt là khi họ làm ăn với cả hai công ty như Drexel, Morgan. Pierpont vẫn luôn thuê các luật sư sắc sảo nhất, nhưng ông ưng phong cách của người Anh hơn – các giao dịch không chính thức, cái bắt tay giữa những ly brandy và điếu xì gà, những cuộc trao đổi thân mật giữa các chủ ngân hàng trong câu lạc bộ, khi đang khoác trên mình những chiếc áo choàng trang trọng và cổ cồn. Người nhà Morgans không khoái kiện tụng. Trong một trận chiến giữa các công ty đường sắt, Junius đã viết cho Pierpont: "Ta hy vọng con sẽ không bị cuốn vào chuyện kiện tụng. Sống có được là bao cho mấy chuyện đó".[25]

Những cuộc đụng độ gây đổ máu giữa các công ty đường sắt ngày càng trầm trọng trong những năm 1880. Một số công ty đã đến bờ vực phá sản. Năm 1886, Drexel, Morgan tái cơ cấu hai công ty đường sắt lớn là Philadelphia và Reading. Việc tái cơ cấu này đòi hỏi phát hành trái phiếu mới với lãi suất thấp hơn và đánh giá cổ đông để vơi đi gánh nặng. Công ty đường sắt mới hồi sinh sau đó đã rơi vào tay địch thủ của Morgan là Archibald McLeod, người sau này tuyên bố rằng: "Tôi thà làm chủ một quầy bán đậu phộng còn hơn bị J. P. Morgan sai khiến".[26] Ông tự do thách thức và xâm lấn lãnh địa các công ty đường sắt khác của Morgan. Kinh nghiệm dạy Pierpont không được nới lỏng sự kiểm tỏa của mình với các công ty tái cơ cấu.

Điểm yếu cơ bản của hệ thống đường sắt Mỹ là việc xây dựng tràn lan, đẩy các tuyến đường vào vòng quay bất tận của việc cắt giảm chi phí và tiền lương để trả nợ. Bên cạnh đó, quyền lực ngút trời của những khách hàng lớn nhất, như nhà buôn dầu Rockefeller

hay nhà buôn thép Carnegie, buộc các công ty đường sắt phải đưa ra những mức giảm giá ưu đãi cho khách hàng có nhu cầu chuyên chở lớn; dẫn đến sự phẫn nộ của đám tiểu nông và doanh nhân nhỏ miền Tây cũng như lời kêu gọi chính phủ phải đưa ra quy định. Đối với Pierpont, biểu tượng hàng đầu của sự độc quyền trong ngành đường sắt, cạnh tranh thuần túy chưa bao giờ là một lựa chọn. Nhiều năm sau đó, ông nói: "Công chúng Mỹ có vẻ không muốn thừa nhận... rằng họ có thể lựa chọn giữa một bên là các thoả thuận pháp lý được quy định và một bên là những thỏa thuận ngoài vòng pháp luật không được quy định. Chúng ta đáng ra nên vứt bỏ thứ học thuyết bất khả thi về bảo vệ công chúng bằng cạnh tranh trong ngành đường sắt từ hơn 50 năm trước".[27] Như chúng ta sẽ thấy rất nhiều lần, J. P. Morgan & Co. luôn ủng hộ việc lên kế hoạch của chính phủ chứ không phải cạnh tranh tư nhân, nhưng ưu tiên hơn cả vẫn là việc lên kế hoạch cá nhân.

Năm 1887, Quốc hội Mỹ thông qua Luật Thương mại Liên bang, một văn bản quản lý đầu tiên coi cạnh tranh là nguyên tắc hướng dẫn và loại bỏ những ưu đãi về giá gây tranh cãi. Những người ủng hộ đạo luật này đã hình thành nên một cộng đồng đa dạng, bao gồm các chủ hàng nhỏ cho đến chính những công ty đường sắt chấp nhận sự tất yếu của việc ra đời quy định và hy vọng rằng, với hình thức thích hợp, chúng có thể giúp tạo ra sự ổn định đang rất cần phải có. Nhưng trong vòng sáu tháng kể từ khi thiết lập Ủy ban Thương mại Liên bang (ICC), việc ưu đãi giá tái diễn. Do đó, năm 1888, các chủ tịch công ty đường sắt quyết định ghép hình thức tự quản lý của họ vào khuôn khổ của ICC dưới sự bảo trợ của Pierpont Morgan.

Tháng 12 năm đó, người đọc báo được thết đãi một loạt chuyện kể về những hành động bí ẩn tại nhà Morgan ở Murray Hill. Khi theo dõi ngôi nhà, các phóng viên nhìn thấy một loạt chủ tịch công ty đường sắt phía Tây và chủ ngân hàng biến mất vào bên trong. Trong số những người này có Charles Francis Adams của công ty Union Pacific và Jay Gould, đang ốm nặng, đại diện cho Missouri Pacific. Ngôi nhà của gia đình Morgan bị bao vây tứ phía: đám phóng viên bấm chuông cửa liên tục và cố định ống nhòm lên các cửa sổ. Trong nhà, đứng ở đầu bàn tại thư viện, Pierpont cất lời bắt đầu cuộc thảo luận: "Mục đích của cuộc họp này là để các thành viên của hiệp hội không còn phải tự phân xử khi nghi ngờ mình bị đối xử không đúng, như đã xảy ra rất nhiều lần trước kia... Chẳng nơi đâu trong các cộng đồng văn minh mà thành viên lại có thông lệ tự phân xử như thế này, và cũng không có một lý do chính đáng nào cho việc tiếp tục tồn tại một tập quán như vậy trong ngành đường sắt". Rõ ràng là kinh nghiệm châu Âu của

Pierpont đã định hình nên khung tham chiếu của ông[28].

Được đại diện của Barings và Brown Brothers ủng hộ, Pierpont đưa ra một đề xuất cho chủ tịch các công ty đường sắt: nếu họ kiềm chế giảm giá và bớt cạnh tranh khốc liệt, thì các nhà tài chính sẽ ngừng bảo lãnh các công ty đối thủ. Đó là một động thái thông minh, bởi trong khi Phố Wall cáo buộc các công ty đường sắt về hành vi vô trách nhiệm, thì những công ty này lại đổ lỗi cho Phố Wall vì đã chào bán quá nhiều chứng khoán và gây ra sự bành trướng dẫn đến cuộc chiến giá cả. Chính Morgan cũng bị cáo buộc đã tài trợ cho những tuyến đường sắt được đầu tư quá nhiều đến mức các công ty không thể vượt qua suy thoái vì gánh nặng nợ nần. Các cuộc họp tháng 12 năm 1888 đã đưa ra được một thỏa thuận giữa các quý ông nhằm duy trì mức giá trong 60 ngày; tiếp đó nhóm sẽ lại gặp nhau tại nhà Morgan.

Một buổi họp tương tự đã diễn ra tại "thư viện đen tối" của Pierpont vào tháng 1 năm 1889. Buổi họp này lên kế hoạch cho một nhóm lớn tập trung có nhiệm vụ điều chỉnh toàn bộ ngành đường sắt – Hiệp hội Đường sắt Thương mại Liên bang. Nhóm khổng lồ do Pierpont đứng đầu này sẽ đặt giá, phân xử tranh chấp và đưa ra mức phạt cho những công ty đường sắt vi phạm. Tờ *New York Sun* gọi nhóm mới này là "một cuộc cách mạng trong hệ thống đường sắt".[29] Có điều, nó nhanh chóng tan rã dưới áp lực của cuộc chiến giá cả ở phương Tây.

Nỗ lực cuối cùng của Pierpont nhằm tạo ổn định trong ngành đường sắt diễn ra tại một cuộc họp ngày 15 tháng 12 năm 1890. Bên cạnh những ngôi sao trước đó, cuộc hội họp lần này thu hút cả Stuyvesant Fish của công ty Illinois Central, J. Hill nổi tiếng của công ty Great Northern và T. F. Oakes của Northern Pacific. Pierpont trình bày kế hoạch về một Hiệp hội Giao thông phía Tây, bao gồm một giám đốc từ mỗi công ty đường sắt và đặt ra biểu giá thống nhất; bất kỳ công ty đường sắt nào gian dối sẽ bị khai trừ. Ông hết sức hài lòng với kế hoạch của mình. Trong một lần cao hứng hiếm hoi, ông đắc chí bộc bạch với phóng viên: "Hãy nghĩ mà xem, tất cả những luồng giao thông cạnh tranh ở phía tây Chicago và Saint Louis bị đặt trong sự kiểm soát của khoảng 30 người!"[30] Một tuyên bố cực kỳ trong sáng, nhưng mù quáng một cách tai hại. Pierpont tin tưởng tuyệt đối vào sự công bằng và khả năng xét đoán của mình tới nỗi không nhìn thấy mối hại nào khi đặt một phần lớn nền kinh tế Mỹ dưới sự chi phối cá nhân. Tờ New York Herald giật tít: "CÁC ÔNG VUA ĐƯỜNG SẮT HÌNH THÀNH TƠ-RỚT KHỔNG LỒ"[31]. Chẳng bao lâu sau, kế hoạch này cũng tan vỡ.

Rốt cuộc, giao kèo của các quý ông cũng chịu chung số phận lịch sử với các-ten. Chúng vẫn không giúp kiểm soát được các đối thủ nhỏ bên ngoài, những người sẵn sàng giảm giá, gạt sang bên đối thủ sừng sỏ và chiếm được các hợp đồng mới. Với những vụ gian lận lén lút và thiếu kỷ luật, các thỏa thuận nhanh chóng sụp đổ. Ngay cả uy quyền đã trở nên cực kỳ lớn của Pierpont Morgan cũng không giúp giải quyết được các vấn đề cơ bản về cấu trúc của ngành đường sắt, đó là việc có quá nhiều công ty đeo đuổi quá ít khách hàng và nợ quá nhiều tiền. Khi con số công ty đường sắt bị phá sản trong năm 1893 đã đến mức gây hoang mang, Pierpont bắt đầu tái cơ cấu nhiều công ty này và sử dụng các kỹ thuật mới gây tranh cãi nhằm thiết lập trật tự.

Giai đoạn này trong cuộc đời Pierpont cho thấy điểm yếu thực sự của ông không phải là tiền, mà là quyền lực. Đó không phải là kiểu quyền lực bệnh hoạn, thứ quyền lực dùng để bắt nạt người khác và tắm mình trong vinh quang – mặc dù cũng có một số đặc điểm như vậy trong quyền lực của Pierpont – mà là thứ sức mạnh cho phép ông sắp xếp lại cho đúng thế giới tài chính mà theo ông là bát nháo. Trong số các ông trùm ăn cướp, ông là người duy nhất bị đạo đức giày vò. Ông tin rằng mình có thể xử lý được các vấn đề của thời đại trong lúc chỉ riêng sự năng động và tốc độ thay đổi của nền kinh tế đã khiến người ta bối rối.

Khi quyền lực mới này biến J. P. Morgan & Co. thành ngân hàng hàng đầu của Mỹ, thì trách nhiệm lớn lao cũng đè nặng lên đôi vai Pierpont. Dù vậy, lực lượng nhân viên văn phòng của ông vẫn rất mỏng, chỉ vỏn vẹn 80 người. Pierpont thậm chí còn không có cả một thư ký thường trực. Junius tiếp tục cảnh báo con trai mình đừng vắt kiệt sức vào việc kinh doanh. Vốn là một thương gia kiêm chủ ngân hàng nhạy cảm với các vấn đề riêng tư, Junius đã chấn động khi Pierpont bổ nhiệm một viên thư ký chuyên phụ trách việc mở thư từ gửi đến. Những năm cuối thập niên 1880, trong loạt lời khuyên cuối cùng của mình, Junius đã viết: "Không ai, dù có mạnh mẽ và giỏi giang đến đâu, có thể chịu được sự căng thẳng về thể xác và tinh thần như con phải chịu hai năm qua mà không phải trả giá, không sớm thì muộn; trừ khi con thực sự nghỉ ngơi và nghỉ ngơi đúng lúc".[32] Tuy vậy, Junius đã không bao giờ nhận ra rằng chính phong cách cứng nhắc và những tiêu chuẩn cao đến mức phi thực tế của ông đã góp phần vào sự tận tụy như nô lệ với công việc của Pierpont.

Những năm 1880, khi sức khỏe yếu dần, Junius Morgan từ từ rút khỏi việc kinh doanh. Ngài "Công tước sắt đá" trong trường thiên tiểu thuyết nhà Morgan đã trở thành ông chủ ngân hàng Mỹ có

ảnh hưởng nhất ở London, một người ngang hàng với Barings và Rothschilds. Công ty của ông tham gia vào một loạt các khoản cho vay quốc tế khác nhau – cho Ngân hàng quốc gia Ai Cập, các công ty đường sắt Nga, chính quyền các tỉnh của Brazil và các công trình công cộng của Argentina. Dù có vấn đề về sức khỏe, Junius vẫn để lại ấn tượng là một người dẻo dai và vững chãi; tờ *London Times* mô tả ông là "một người đàn ông cường tráng và mạnh mẽ ở tuổi đó".[33]

Năm 1884, vợ của Junius, Juliet, qua đời ở tuổi 68. Những năm cuối đời, như gia đình Morgan khéo léo miêu tả, bà hay "bị lẫn" và thường giam mình trong căn phòng trên lầu với bộ sưu tập chó yêu thích. Vì vậy, bà gần như tách biệt với đời sống của chồng. Sau cái chết của vợ, Junius phần nào bớt cô đơn nhờ những bức thư Pierpont gửi tới hai lần một tuần và những chuyến thăm nom của đám cháu. J. P. Morgan, Jr., người vẫn được cả nhà gọi là Jack, tôn thờ ông nội và đặc biệt thích sự trịnh trọng kiểu Anh tại căn nhà số 13 Princes Gate, kể cả cách đám người hầu đối xử với anh như "hoàng thái tử".[34] Junius trở nên gắn bó hơn bao giờ hết với Pierpont. Sau khi con trai tới thăm ở miền Nam nước Pháp, ông viết: "Pierpont và gia đình đã rời đi hôm nay. Ngôi nhà thật trống trải, nhớ tụi nhỏ vô cùng".[35]

Những chuyến thăm này là niềm vui chính trong vài năm cuối đời của Junius. Một bức ảnh ông chụp năm 1890 vẫn cho thấy khuôn miệng nghiêm nghị và ánh nhìn tập trung năm xưa, song tóc thì bạc trắng như tuyết, lông mày trắng và rậm, phần đỉnh đầu bị hói. Mùa đông, ông nghỉ tại Villa Henriette ở Monte Carlo, nơi nhìn ra quang cảnh tuyệt đẹp của Địa Trung Hải. Ông sống một cuộc sống tư sản có trật tự, thường ăn tối với bạn bè và đi dạo bằng xe ngựa vào các buổi chiều. Trong một buổi đi dạo như thế chiều ngày 3 tháng 4 năm 1890, đám ngựa kéo xe giật mình vì đoàn tàu hỏa rầm rầm lao đến. Junius chồm lên trước để xem liệu người đánh xe của ông có khống chế được lũ ngựa hay không. Ngay lúc đó, chiếc xe ngựa đâm vào một đống đá làm ông bị văng mạnh vào tường, gẫy xương cổ tay và chấn thương não. Junius nằm bất tỉnh trong năm ngày rồi tắt thở. Có lẽ cũng là hợp lý khi để Junius ra đi bằng một tai nạn năm 77 tuổi còn hơn việc già yếu dần dần. Trong bản cáo phó, tờ *London Times* cho biết ông cả đời hầu như không đau ốm[36]. Rõ ràng có một sự tượng trưng bí ẩn trong việc ông chủ ngân hàng ngành đường sắt quan trọng nhất của London ra đi vì tiếng còi hú đột ngột của một chuyến tàu xé nát sự yên tĩnh chốn đồng quê.

Junius được chôn cất tại Nghĩa trang Cedar Hill ở Hartford. Như

đã làm với Peabody, Pierpont cũng tổ chức cho cha mình một tang lễ tương xứng với chiến binh anh hùng lừng lẫy. Các cửa hàng ở Hartford dọc tuyến đường đến Cedar Hill đều đóng cửa vào ngày đưa tang, cờ trắng được treo rủ ở tòa thị chính. Bút tích của Pierpont viết cho Junius tại Tòa nhà Tưởng niệm Morgan ở Wadsworth Atheneum nói lên nhiều điều về sự gắn bó của họ với truyền thống nhà buôn – chủ ngân hàng của London: "Thương yêu tưởng nhớ Junius Spencer Morgan, một người con của bang Massachusetts, một thương gia của Hartford. Sau cùng, một thương gia của London".[37]

Liệu Pierpont có cảm thấy oán giận sự áp chế của cha mình, hay sự ngưỡng mộ của ông có thuần khiết như ông tuyên bố? Dù là oán giận hay yêu ghét lẫn lộn thì cảm giác của ông cũng đã chôn chặt bên dưới những tượng đài khổng lồ. Ông vinh danh Junius như cách Hamlet tiếc thương nhà vua vậy. Trong 12 năm, ông đi gom đất đai xung quanh Wadsworth Atheneum ở Hartford để tạo ra Đài tưởng niệm Morgan, một tòa nhà bằng cẩm thạch trị giá 1,4 triệu đô-la mang phong cách Phục hưng Anh, với kích cỡ lớn gấp đôi một bảo tàng. Nhiều năm sau đó – lúc nào cũng nôn nóng liếc nhìn chiếc đồng hồ bỏ túi của mình – ông đã khảo sát bản thiết kế và nhanh chóng chọn ra ba tòa nhà mới cho trường Y Harvard, một lần nữa để xác nhận tình yêu của một đứa con trai dành cho cha*. Và trên bức tường phủ gấm Đa- mát đỏ của phòng phía Tây trong thư viện riêng của ông, chân dung của Junius được đặt ở nơi cao, xung quanh là các bức hình Đức mẹ Đồng trinh và đấng cứu thế hài đồng – người đàn ông mạnh mẽ được bao quanh bởi những đứa trẻ đáng yêu và tiên nữ. Sau một đám cháy nhỏ ở ngôi nhà trên Đại lộ Madison, người ta đã hỏi Pierpont xem ông muốn cứu vật báu nào trước. "Chân dung của cha tôi", ông nói không chút do dự.

*. *Pierpont tài trợ cho 3 tòa nhà ở trường Y Harvard như một cách để tưởng nhớ người cha Junius Morgan. (ND)*

Một tờ tạp chí Mỹ gần đây đã liệt kê Pierpont và Junius vào danh sách những người giàu nhất nước Mỹ. Pierpont đã thừa kế khối tài sản trị giá 12,4 triệu đô-la, và tài sản cá nhân của ông cứ qua mỗi đêm lại tăng lên gấp đôi. 10 triệu đô-la nằm lại trong ngân hàng. Ông thừa kế quyền kiểm soát một đế chế ngân hàng và đảm nhận vị trí của cha mình trong thành phố London. Giống như Junius, ông đứng trên dòng vốn từ Anh sang Mỹ và thu lời khi dòng chảy ấy đảo chiều trong thế kỷ mới.

Sau cái chết của Junius, một số xiềng xích về mặt tinh thần đã

được gỡ khỏi người Pierpont. Một tầm vóc mới bừng nở và ông chủ tâm trở thành J. Pierpont Morgan với tư cách một ông trùm, một tên cướp biển, người bảo trợ cho nghệ thuật.

Trước khi Junius qua đời, bộ sưu tập của Pierpont còn rất khiêm tốn; năm 1888, ông mới mua bản thảo văn học đầu tiên, một tác phẩm của Thackeray. Sau khi Junius không còn, ông bắt tay vào mua một loạt tác phẩm khác và biến chúng thành bộ sưu tập nghệ thuật cá nhân lớn nhất thế giới. Để trình làng về một J. P. Morgan mới, ông cũng nhờ bạn mình là J. Frederic Tams thiết kế *Corsair II*. Tams được cung cấp một tấm chi phiếu Drexel, Morgan trống đã kí sẵn với lời nhắn nhủ không cần phải lo lắng chuyện tiền nong; lưu ý duy nhất là chiếc thuyền phải quay được đầu trên dòng Hudson gần Cragston. Là một con tàu gam tối, kiểu dáng đẹp với thân đen bóng và ống khói màu vàng, *Corsair* phiên bản mới dài hơn 73m và quyết tâm giành danh hiệu con tàu giải trí lớn nhất từng ra khơi. Trong thời gian đó, chỉ cần *Corsair II* xuất hiện tại cảng nước ngoài là dân tình đã xôn xao, như thể con tàu là dấu hiệu cảnh báo về một cuộc xâm lược sắp xảy ra của tư bản Mỹ.

Đám đàn ông trong gia đình Morgan có lẽ sẽ cảm thấy hạnh phúc hơn nhiều nếu không phải ba thế hệ liên tiếp của nhà này chỉ giữ được một người con trai duy nhất sống sót đến tuổi trưởng thành. Trong các gia đình thương gia – ngân hàng, sức nặng của cả triều đại được đặt lên vai các bé trai. Không giống như các công ty giao dịch công khai có thế giới kinh doanh riêng, mối quan hệ cổ đông ngân hàng – thương gia tư nhân thường dựa vào tên tuổi, vốn và danh tiếng của một gia đình. Nếu (những) người thừa kế nam từ chối đi theo nghiệp kinh doanh gia đình thì công ty đó sẽ rất gay go. Do đó, những kỳ vọng của nhà Morgan từng được Junius đặt vào Pierpont lại được Pierpont tiếp tục đặt vào Jack. Trong cả hai trường hợp, áp lực kinh doanh càng đè nặng lên mối quan hệ vốn đã căng thẳng giữa bố và con trai.

Ngay từ đầu, mối quan hệ của Pierpont với Jack đã khác mối quan hệ của ông với Junius. Nếu Pierpont phải chịu đựng sự chú ý đôi khi đến ngột ngạt của Junius, thì Jack lại khổ sở vì bị bỏ rơi. Anh luôn khao khát tình yêu ở người cha dường như lúc nào cũng xa cách và nghĩ tới bản thân nhiều hơn là nhu cầu của một đứa trẻ con. Giữa Jack và cha luôn có một khoảng cách, một sự khó chịu không thể gọi thành tên, rất khác với sự thu hút lẫn nhau mạnh mẽ của đàn ông giữa Junius và Pierpont. Cả Pierpont và Jack đều nhút nhát, vụng về và đắm chìm trong lối trang trọng kiểu New England. Thật khó để anh chàng Jack tinh tế, bất an hòa nhập được với cỗ máy bóng loáng của người cha tiếng tăm vang dội.

Không giống như Pierpont, một đứa trẻ cứng đầu, ngông cuồng đòi hỏi phải có một bàn tay cứng rắn, Jack lại cần một người cha để động viên sự can đảm bấp bênh trong cậu – điều mà Pierpont đã không đáp ứng. Jack là người nhẹ nhàng, ưa tĩnh tại và thiếu lửa. Cậu theo học trường Saint Paul ở Concord, New Hampshire, nơi những thiếu niên con nhà giàu được tiếp xúc với thói quen thanh đạm kiểu Yankee. Họ phải viết thư tay hằng tuần về nhà nhưng không được nhận quà và phải hỏi tiền tiêu vặt từ thầy Hiệu trưởng. Trong khi Pierpont tung hô Napoléon trong những bài luận của mình trên ghế nhà trường thì Jack dường như lại nghiêng về việc bảo vệ kẻ yếu. Giải thích lý do tại sao lại yêu thích một giáo viên, anh thú nhận: "Tôi cho rằng một phần là vì tôi cảm thấy thương thầy ấy hơn những người khác. Đám con trai bắt nạt thầy ấy quá".[38] Năm 1880, ở tuổi 13, Jack đã khóc khi đọc cuốn *Dom-bey and Son (Dom-bey và con trai)*, cuốn tiểu thuyết của Dickens về một ông trùm ở tư cách người cha nghiêm khắc và đứa con trai nhạy cảm. Giống như cha mình, anh bị chứng đau nửa đầu kéo dài trong nhiều ngày. Dáng người to lớn, vụng về và dễ bảo, Jack ưa những cậu bạn có nền nếp tốt chứ không phải đám hung hăng, mới 12 tuổi đã ra vẻ lõi đời. Cậu kể với Fanny rằng mình kiềm chế không chơi bi vì "trò đó làm các khớp ngón tay hao mòn và nứt nẻ".[39]

Jack không dám phản kháng lại người cha đáng sợ và xa cách của mình. Nếu Pierpont dám dũng cảm đương đầu với Junius thì Jack lại âm thầm hy vọng được chấp nhận và dựa vào mẹ những lúc cần được hỗ trợ tinh thần. Anh cảm thấy cha mình là một người đàn ông có tâm lý bạo lực và hay thay đổi. Sự lo lắng của Jack luôn dâng cao nhất là khi nói về tiền bạc, một chủ đề gần như là điều cấm kỵ trong gia đình. Giống như Pierpont thời trẻ, Jack ghi chép lại một cách nghiêm cẩn các khoản chi của mình, trong đó những khoản như 10 xu tiền phạt của thư viện và các chi phí như "tiền Giáng sinh" hoặc "tiền của ông nội" đã được tìm thấy sau này[40]. Bất cứ khi nào chủ đề về Pierpont và tiền bạc trùng hợp với nhau, Jack đều sợ run lên: "Mẹ ơi, con không định làm bất kỳ điều gì liên quan đến tiền bạc mà bố có thể sẽ không thích đâu", anh nói với mẹ mình, "bố ghét những lúc con tới tìm bố về vấn đề tiền bạc đến nỗi con không bao giờ muốn nhắc tới chuyện thanh toán hóa đơn".[41] Tâm lý ấy cứ bao trùm những bức thư hồi nhỏ của Jack.

Những bức thư Jack gửi cho mẹ đã giúp tạo nên một hồ sơ hoàn chỉnh nhất về cuộc sống gia đình Morgan; thật không may, không có câu chuyện nào từ phía Fanny còn được giữ lại. Tuy nhiên, rõ ràng là Jack rất tình cảm với mẹ. Cả hai mẹ con cùng cảm thấy J. Pierpont Morgan là một người bí ẩn, đều nhạy cảm với nỗi buồn

của nhau và an ủi nhau trong 40 năm. Jack Morgan khi về già là một người cay nghiệt, nhưng thời thiếu niên vẫn là một cậu bé sôi nổi và tràn đầy tình cảm. Anh viết thư cho mẹ: "Mẹ ơi, con yêu mẹ lắm, bây giờ con đang rất sung sướng khi nghĩ rằng chưa đầy một tuần nữa thôi, con sẽ được gặp mẹ".[42] Ngay từ khi còn là một thiếu niên, Jack đã có xu hướng bảo vệ Fanny và đôi khi có vẻ đảo ngược vai trò mẹ con. Khi Fanny bị trầm cảm ngày càng nặng và phải nằm liệt giường – có rất nhiều chi tiết nhắc đến tình trạng ốm yếu của bà trong thư từ của Jack – anh đã cố gắng làm bà vui lên. Năm 1889, anh viết: "Về chuyện mẹ cảm thấy chán nản, con chỉ có thể nói điều mà mọi người vẫn nói, đó là mẹ hãy giữ gìn sức khỏe, đừng để quá sức và hết sức lưu ý sức khỏe của mẹ".[43] Anh từng cảm thấy bối rối khi mẹ của một người bạn miêu tả Fanny là người "bình tĩnh lạnh lùng, hờ hững".[44] Tuy nhiên, tình tiết này cho thấy Fanny có thể là người sống khép kín với thế giới bên ngoài và chỉ thể hiện cảm xúc ở chỗ riêng tư mà thôi. Trong khi Pierpont chỉ học lõm bõm đại học tại Göttingen thì Jack là người nhà Morgan đầu tiên có được một tấm bằng đại học; anh tốt nghiệp trường Harvard vào năm 1889. Jack có một khuôn mặt lớn, tóc đen vuốt cao và để ria mép. Những năm ở trường Harvard của Jack, trùng với thời kỳ thỏa thuận quý ông của Pierpont, trôi qua êm ả không chút nổi loạn.

Trong khi Pierpont mải mê kìm hãm những nhân vật sừng sỏ trong ngành đường sắt ở New York, Jack lại rong chơi, hút thuốc, nhận điểm C dành cho đám con ông cháu cha và dành năm cuối nghiên cứu các tính chất của rong biển. Dấu hiệu cho thấy sự khiêm nhường và bất an của Jack là khi có một phát hiện thú vị trong phòng thí nghiệm, anh chỉ coi đó là do may mắn.

Giống như mẹ mình, Jack rất thích văn học, nhưng dường như không thoải mái với thế giới quan đen tối trong đó. Là người chuẩn mực và khó tính, anh không thích cái kết bi thảm của*Faust* và thấy câu chuyện về *Trà Hoa Nữ* quá nặng nề. Thời thanh xuân của Jack đã không xuất hiện một Mimi viêm phổi hay những chuyến phiêu lưu đầy nước mắt nào. Đi thuyền sang châu Âu năm 1887, Jack viết: "Chỉ có một cô gái trên tàu có thể được gọi là mỹ nhân và tôi tránh xa vì ấn tượng cô ấy để lại cũng hết sức bình thường".[45] Anh tán tỉnh cho vui và nhanh chóng mất kiên nhẫn với đám người lăng xăng hay gây rối. "Tôi không hiểu tại sao rất nhiều người... dường như coi chuyện kinh doanh giống như cái cống thoát nước chung, trong đó tất cả các tham vọng và trí thông minh trôi tuột mất. Tôi phải thú nhận rằng tôi chẳng thấy bất kỳ tác hại nào trong việc kiếm tiền, miễn là nó trung thực và hợp lý".[46] Anh cũng khá sùng đạo. Trong khi các thanh niên khác

tranh luận sôi nổi về công lý của trật tự xã hội, Jack lại băn khoăn về việc liệu cờ bạc có nên bị nhà thờ công khai lên án hay không.

Jack để lại những ghi chép sầu thảm về vực thẳm tình cảm ngăn cách anh với cha. Trong một câu chuyện châm biếm, anh kể về thói ích kỷ của Pierpont. Một lần, Jack mời người bạn học cùng trường Harvard đến thăm ông tại Cragston và bọn họ đi du ngoạn trên con tàu Corsair với Pierpont. Sau màn giới thiệu, Pierpont nhanh chóng vùi mình vào chồng báo. Khi tàu cập bến, ông nói với Jack về cậu bạn cùng lớp: "Đó là một trong những thanh niên dễ thương nhất ta từng gặp".[47]

Pierpont rõ ràng thấy Jack quá yếu mềm và khá thụ động, thiếu sự tháo vát mà ông có thời trẻ. Năm 1884 và 1885, ông sắp xếp cho con trai một chuyến đi săn ở Rockies với William Rainsford, Hiệu trưởng trường Saint George, một người đam mê thể thao. Jack đã bắn hạ một con cừu sừng lớn và ngủ trong một căn nhà tuyết phủ – những hoạt động nam tính mà Pierpont hy vọng sẽ làm cho chàng trai trẻ cứng rắn lên. Dù vậy, cuộc sống tình cảm của Jack vẫn chỉ giới hạn với mẹ mình.

Năm 1889, Jack tốt nghiệp Harvard và gặp Jane Norton Grew, con gái của một chủ ngân hàng kiêm chủ nhà máy ở Boston Henry Sturgis Grew. Là hậu duệ của một số gia đình nổi tiếng, bao gồm cả nhà Sturgises và Wigglesworths, Jessie, tên thường gọi của Jane, có một phả hệ Boston môn đăng hộ đối. Tuy nhiên, trước khi chấp thuận mối nhân duyên này, hai nhà Morgan và Grew đã thăm dò thám thính nhau một thời gian. Jack chuyển gia phả của Jessie cho Pierpont hợm hĩnh và liên tục xin gặp cha để bàn chuyện kết hôn của hai người. Cuối cùng, Pierpont đồng ý nói chuyện với con trai trong chuyến đi tiếp theo của ông đến Boston. Trong một bức thư vừa giận dữ vừa ảo não, Jack kể với Fanny những gì đã xảy ra:

Hôm thứ Bảy, cha gửi điện cho con, nói rằng cha sẽ ở Boston mấy tiếng và hy vọng có thể gặp con. Cha đến lúc 6h40 và quay về lúc nửa đêm, với một nhóm gồm 12 người ăn tối trên tàu Corsair. Con đã mong có được khoảng một tiếng đồng hồ với cha, thế nhưng tàu bị trễ nên thay vì được gặp cha, con đã phải chờ dưới cầu tàu hỏa trong mưa cả giờ đồng hồ, và chỉ được ngồi cùng cha trong cùng toa tàu đi từ ga ra câu lạc bộ với ngài Bowdoin [cổ đông của Pierpont] và ngài Depew [chủ tịch của New York Central lúc đó]. Vì cha đã không gửi cho con bất kỳ bức điện nào của mẹ, cũng không nói lời nào về kế hoạch của Rainsford hoặc ngay cả chuyện ông có chắc chắn sẽ đi vào thứ Tư hay không nên chuyến thăm này vẫn phần nào không

thỏa mãn. Hẳn sẽ có một số mặt hạn chế khi làm con của một người cha bận rộn dù ông có giỏi giang đến đâu, con tin là mẹ đôi khi cũng đã thấy điều này.[48]

Cái kết của bức thư hé lộ rõ nhất việc Jack miêu tả bản thân và Fanny đều là nạn nhân của Pierpont. Một tháng sau, lo lắng và run rẩy, Jack buột miệng nói ra thực tế này với Jessie. Pierpont đáp lại rằng ông và Fanny sẽ xem xét vấn đề này vào mùa xuân. Sợ cha nên Jack luôn cảm thấy nhẹ nhõm và biết ơn khi nhận được sự quan tâm đồng cảm của Fanny. Sau cuộc gặp gỡ sau đó, anh nói với mẹ: "Con khó mà có thể nói hết lòng biết ơn của con khi cha tiếp nhận tâm sự của con và sự mãn nguyện của con khi được nói chuyện với cha. Nỗi buồn mấy tháng nay của con giờ đã đỡ hẳn".[49] Ngày 11 tháng 12 năm 1890, Jack và Jessie tổ chức hôn lễ tại Nhà thờ Phố Arlington ở Boston, một sự kiện được tờ *New York Times* đưa lên trang nhất.

Theo những câu chuyện lưu truyền về gia đình Morgan thì Jack từng muốn làm bác sĩ và chỉ quyết định đi theo nghiệp ngân hàng khi Pierpont biến chuyện này thành vấn đề danh dự gia đình[50]. Năm 1892, ở tuổi 25, Jack trở thành cổ đông trong các ngân hàng của Morgan ở New York, Philadelphia và Paris. Trong 20 năm với tư cách cộng sự kinh doanh sau này, Jack vẫn là một người quan sát thân cận của cha và dành cho ông sự cảm thông hào phóng hơn nhiều những gì mình nhận lại, mặc dù về cuối đời Pierpont, mối quan hệ này đã trở nên bình đẳng hơn.

Jack gia nhập đế chế Morgan vào một thời điểm quan trọng. Tháng 6 năm 1893, Tony Drexel qua đời tại khu nghỉ dưỡng Austro- Hungarian tại Karlsbad, để lại một bất động sản được cho là có giá trị khoảng 25 đến 30 triệu đô-la. Trong khi để Pierpont nắm quyền quản lý tại New York, gia đình Drexel vẫn giữ quyền kiểm soát Drexel & Co. tại Philadelphia và Drexel, Harjes ở Paris. Tháng 10 năm 1893, Anthony Drexel, Jr. quyết định nghỉ hưu và dành thời gian cho những thú vui xã hội, nhờ vậy tạo điều kiện cho Pierpont tăng cường sự kiểm soát của mình với những mối quan hệ cổ đông chéo ở New York, Philadelphia, Paris và London. Tại một bữa tối ở Câu lạc bộ Metropolitan – thời điểm duy nhất trong lịch sử nhà Morgan mà các cổ đông ở New York và Philadelphia ngồi cùng trong một căn phòng – ông đã công bố một kế hoạch quản lý tập trung mới.

Trong vụ tái cơ cấu năm 1895, Drexel, Morgan đã được đổi tên thành J. P. Morgan & Co., trong khi văn phòng ở Paris trở thành Morgan, Harjes. Công ty ở Philadelphia vẫn là Drexel & Co., nhưng

gia đình Drexel đã rời khỏi vũ đài và Pierpont chọn Edward T. Stotesbury, con trai của một chủ nhà máy sản xuất mía đường Philadelphia, làm người đứng đầu văn phòng Philadelphia. J. S. Morgan & Co. ở London trải qua một cuộc cải tổ lớn về nhân sự không lâu sau đó. Bốn mối quan hệ cổ đông của Morgan có mẫu số chung duy nhất là tư cách đại cổ đông toàn quyền của Pierpont; các cộng sự của ông, ngược lại, có thể là cổ đông trong một số chứ không phải ở tất cả các công ty. Pierpont hưởng 35% lợi nhuận của hai công ty hợp lại. Lúc này, quyền lực chuyển từ London sang New York, nơi vẫn là đầu não chỉ huy của đế chế Morgan. Mặc dù có vỏ bọc đa quốc gia, đế chế Morgan thực ra nằm chủ yếu ở Mỹ, trong đó các cổ đông ở 23 Phố Wall giữ quyền kiểm soát bất cân xứng. Nếu như năm xưa Junius phái Pierpont đến New York với tư cách một trung tâm tài chính kém phát triển hơn, thì nay Pierpont cử Jack tới London, nơi chẳng mấy chốc sẽ bị New York che khuất. Vào đêm trước sự bùng nổ công nghiệp chưa từng có ở Mỹ, trong đó có sự ra đời của một loạt các tơ-rớt khổng lồ, J. P. Morgan & Co. đã kịp chuyển trung tâm lực hấp dẫn của mình về hướng Tây qua Đại Tây Dương.

Sự hiện diện đầy quyền uy của Pierpont Morgan tại 23 Phố Wall có thể được nhìn thấy ngay khi khách ghé thăm bước vào những văn phòng ốp gỗ với tường bằng kính của ông. (Lối thiết kế này được sao chép từ văn phòng của Junius.) Ngồi trong chiếc ghế xoay trước bàn làm việc có nắp cuộn bên phía phố Broad, lò sưởi bằng than phía sau lưng vào mùa đông, ông thường đứng dậy, đi lại và đặt câu hỏi với cổ đông của mình nếu cần. Lincoln Steffens nhớ lại cách ông ngồi trong căn phòng phía sau, có tường kính và cửa mở. Thật là viển vông nếu cho rằng thiết kế văn phòng này giúp người ta tiếp xúc dễ dàng với Pierpont, vì ánh nhìn độc đoán của ông có thể biến những kẻ thích chõ mũi vào việc của người khác nhũn như con sứa. Ông khiến những người ở lại quá lâu trong mỗi cuộc thăm viếng cảm thấy mất bình tĩnh chỉ bằng cách tiếp tục cúi xuống viết và không nhìn lên. Steffens nhớ lại: "Cổ đông của Pierpont sẽ không dám lại gần nếu ông không gọi họ tới; và lúc đó trông họ hoảng hốt và lao vào như mấy cậu bồi giấy văn phòng".[51] Ngay cả các đối tác cũng gọi ông là Ngài Morgan, hoặc tiền bối. Thế là ông ngồi đó, như một pho tượng sáp trong lễ hội, người đàn ông mà Bernard Baruch ví von là "thiên tài tài chính vĩ đại nhất mà đất nước này từng biết đến".[52] Ông gọi mời sự thân mật nhưng sau đó lại cự tuyệt nó; hào quang của ông quá đáng sợ đến nỗi đám đông phải tản ra đứng trên vỉa hè khi ông tiến tới. Có một lần, khi một giám mục Anh giáo tới thăm Cragston, Pierpont đã yêu cầu dừng một chuyến tàu hỏa West Shore lúc nửa đêm để vị

giám mục có thể trở về Manhattan.

Có rất nhiều câu chuyện về sự thiếu kiên nhẫn lỗ mãng và thói khoe khoang của Pierpont. Ông chỉ tập trung chú ý được trong thời gian ngắn và đôi khi chỉ làm việc từ 11 giờ đến 3 hoặc 4 giờ chiều, sau đó dừng lại để ăn sandwich, bánh và uống cà phê tại bàn làm việc. Sau khi cứu được công ty của một thương gia, ông đã ngắt lời khóc lóc biết ơn của người đó bằng câu: "Thôi, hôm nay bận lắm. Không có thời gian cho việc đó đâu. Chào buổi sáng".[53] Ông ít chia sẻ suy nghĩ và thường chẳng nói cho ai hay chương trình hoạt động của mình. Nhà báo Clarence W. Barron kể lại câu chuyện về một nhà tài chính Boston trẻ, F. H. Prince, người đã tìm đến Pierpont để xin tư vấn đầu tư. Prince thú nhận: "Tôi bắt tay ngài Morgan và cảm ơn ông chân thành vì đã rất quan tâm đến một thanh niên như tôi và nói rằng tôi không bao giờ nên quên lời khuyên của ông. Ngay lúc đó tôi đã biết ông đang làm mọi điều để có thể hủy hoại tôi".[54]

Sau cái chết của Junius, Pierpont cần phải nới lỏng sự kìm kẹp độc đoán của mình, vì chỉ riêng khối lượng công việc đã vượt quá nhu cầu thống trị của ông. Ông từ lâu đã than phiền về việc không tài nào ủy quyền được cho người khác – "Đó là bản chất của tôi và tôi không thể đừng được việc đó" – và không tổ chức các cuộc họp chính thức với các cổ đông cho đến sau cuộc khủng hoảng năm 1907[55]. Mặc dù có tầm nhìn rộng, Pierpont vẫn đặc biệt chú ý tới chi tiết và rất hãnh diện về việc có thể thực hiện bất kỳ nhiệm vụ nào trong ngân hàng: "Tôi có thể ngồi vào bàn làm việc của bất kỳ nhân viên nào, tiếp tục làm nốt công việc dang dở của người đó... Tôi không thích lòng thương xót ở bất kỳ ai".[56] Ông không bao giờ bỏ được hẳn sự nóng lòng của một người sáng lập muốn biết những chi tiết nhỏ nhất của công việc kinh doanh. Ông kiểm tra số dư tiền mặt hằng ngày, khoe khoang rằng ông có thể trả hết các khoản nợ trong hai giờ, phát hiện các số liệu giả mạo trong lúc lướt qua sổ cái và tự mình kiểm toán sổ sách vào mỗi ngày đầu năm mới. Khi tìm ra lỗi, ông sẽ khiến cho nhân viên chịu trách nhiệm về việc đó phải nhớ mãi. "Ông ấy là một người đàn ông cực kỳ cao lớn và có giọng nói như một con bò", Phó Chủ tịch Leonhard A. Keyes, hồi đó còn là cậu nhân viên văn phòng, trót làm xước chiếc đồng hồ Tiffany bằng vàng trên bàn của Pierpont, cho biết[57].

Quyền lực của Pierpont Morgan được tăng cường mạnh mẽ trong thời gian suy thoái công nghiệp theo phương thẳng đứng bắt đầu từ năm 1893. Hơn 15.000 công ty thương mại đã phải chấm dứt hoạt động trong đợt cắt giảm sản xuất dẫn tới đấu tranh giai cấp

và xung đột gần như mang tính cách mạng ở nhiều vùng của Mỹ. Sự thất bại đẫm máu của công nhân ngành thép trong cuộc đình công Homestead năm 1892 đã mở đường cho sự vùi dập tàn nhẫn của chính phủ trong cuộc đình công Pullman năm 1894. Hơn 600 ngân hàng phá sản trong thời gian này và tiền mặt trở nên khan hiếm do bị đám môi giới tích trữ trong những giao dịch trên lề đường Phố Wall. Những công ty thất bại và được ngân hàng đổ tiền tái cơ cấu trở thành khách hàng bị ngân hàng đó trói chân. Năm 1892, General Electric được hình thành thông qua vụ hợp nhất giữa Công ty điện Edison General và Thomson- Houston Electric. Khi công ty mới làm ăn thất bát trong năm sau đó, Pierpont đã ra tay cứu và nhờ vậy bảo đảm lòng trung thành trong tương lai của GE với J. P. Morgan & Co..

Nợ nần và xây dựng tràn lan khiến cho hơn 1/3 số công ty đường sắt của Mỹ bị mua lại, và nhà đầu tư Anh đã hô hào Pierpont mang lại trật tự cho ngành đường sắt. Bị cản trở bởi các thỏa thuận của quý ông, Pierpont lúc này lại thử đưa ra một cách tiếp cận khác để hình thành các cac-ten đường sắt: ông sẽ tổ chức lại những công ty bị phá sản và chuyển quyền kiểm soát vào tay mình. Khi đó, ông sẽ không còn phải tuân theo ý muốn của chính phủ hoặc những vị chủ tịch công ty đường sắt khó chịu nữa. Với việc tái cơ cấu các công ty đường sắt, ông đã đạt đến một mức độ mới của quyền lực mà chưa doanh nghiệp tư nhân nào đạt được. Danh mục dài các công ty đường sắt rơi vào tay ông bao gồm Erie, Chesapeake & Ohio, Philadelphia & Reading, Santa Fe, Northern Pacific, Great Northern, New York Central, Lehigh Valley, Jersey Central và Southern Railway. Hầu như mọi công ty phá sản ở phía đông Mississippi cuối cùng đều trải qua quá trình tái cơ cấu như vậy, hoặc "Morgan hóa" (morganization) như cách người ta vẫn gọi. Khoảng 33.000 dặm đường sắt – 1/6 tổng chiều dài đường sắt của cả nước Mỹ – đã rơi vào tay Morgan. Doanh thu tổng cộng của các công ty này đạt bằng một nửa số thu hằng năm của chính phủ Mỹ.

Thật khó có thể tả hết sức mạnh mà Pierpont tích luỹ được. Ngành đường sắt lúc đó chiếm 60% cổ phiếu bán ra của thị trường chứng khoán New York. Cổ phiếu ngành điện và công nghiệp được đánh giá là mang tính đầu cơ quá lớn đối với nhiều công ty bảo hiểm và quỹ tiết kiệm, do đó đặt các công ty đường sắt vào hạng mục blue- chip. Ngoài ra, bằng cách phát hành vé tàu miễn phí cho các chính trị gia, các công ty đường sắt cũng tạo ra ảnh hưởng to lớn có tính tham nhũng lên cơ quan lập pháp. Khi ngân hàng trở thành một nhà máy khổng lồ cho các công ty đường sắt bị phá sản, Pierpont đều đặn thu về khoản phí 1 triệu đô-la.

Với việc "Morgan hóa" các công ty đường sắt, chi phí cố định được rút gọn và các chủ nợ buộc phải hoán đổi trái phiếu của mình lấy trái phiếu có lãi suất thấp hơn, tạo điều kiện cho các công ty trả nợ. Pierpont thiết đặt quyền lưu giữ tài sản thế chấp đối với những vùng đất bao la và mỏ khoáng sản của đường sắt để tiền không thể chuyển hướng sang những doanh nghiệp khác. Một vụ được đưa ra tòa gần 100 năm sau cho thấy các thỏa thuận này có mức độ ràng buộc đến thế nào. Năm 1987, công ty đường sắt Burlington Northern đã cố gắng giải phóng mình khỏi giao ước mà Pierpont áp lên các trái phiếu của công ty tiền thân là Northern Pacific bị mua lại năm 1893. Ông nắm giữ một khoảnh đất rộng 1,9 triệu mẫu và 2,4 triệu mẫu quyền khoáng sản làm tài sản thế chấp và quy định rằng tất cả tiền thu được sẽ dùng vào việc cải thiện tuyến đường. Các nhà phân tích ước tính rằng than, dầu, khí đốt và nhiều khoáng sản khác trên những vùng đất bị nắm giữ có trị giá hàng tỷ đô-la. Ngay cả khi đã ở dưới mồ, Pierpont vẫn có thể bảo vệ quyền lợi cho các chủ nợ.

Để chắc chắn hơn rằng các tuyến đường sẽ không còn gây lãng phí tiền bạc, đa số cổ phiếu của các chủ nợ được chuyển giao cho "tín thác quyền biểu quyết". Đây là lối uyển ngữ thường được Pierpont và ba hoặc bốn thân cận của ông, những người điều hành các công ty đường sắt trong khoảng thời gian năm năm, sử dụng. Nó là phần mở rộng của thủ thuật đổi tiền lấy quyền lực mà Pierpont vẫn làm, thứ giúp ông đoạt được quyền lực thương mại trên một quy mô chưa từng có trong lịch sử ngân hàng. Ông chủ ngân hàng không còn chỉ tài trợ và tư vấn cho khách hàng của mình, mà can thiệp trực tiếp vào việc điều hành công ty. Sự tách biệt giữa tài chính và công nghiệp đã bị xói mòn một cách nguy hiểm.

Tại sao hàng chục nghìn cổ đông nhường cổ phần của mình cho "Đức Giáo Hoàng Phố Wall" này để đổi lấy cái gọi là chứng chỉ ủy thác? Câu trả lời nằm ở tính đặc thù của ngành tài chính thế kỷ XIX: khi công ty bị thua lỗ, các cổ đông trong công ty bị phá sản có thể sẽ bị đòi nợ. Vì vậy, các nhà đầu tư sẽ nhao đi bán tháo cổ phần của mình và tránh những hình phạt có thể đổ lên đầu họ. Pierpont trở thành một kiểu ông trùm ăn cướp hoàn toàn mới – không ăn bừa, cũng không thủ tiêu những đối thủ cạnh tranh phiền phức như kiểu Rockefeller, mà là một ông chủ ngân hàng cộc cằn, bóng mượt với một hệ thống hoàn toàn hợp pháp, tuy rất gây tranh cãi.

Trong ngân hàng, việc "Morgan hóa" được nhìn nhận một cách nhân từ như việc thực hiện trách nhiệm ủy thác cho các cổ đông. Pierpont dường như không tuân theo bất kỳ hệ thống nào – ông quá bản năng cho việc đó. Một cổ đông sau này của Morgan, Tom

Lamont, nhận xét rằng ông "chưa bao giờ thấy một người nào lại tự mình giải quyết các tình huống và những công việc phát sinh trước mắt đặc biệt như ngài Morgan. Tất cả những điều người ta đồn về một hệ thống do ông ấy nghĩ ra hoặc xây dựng nên hoàn toàn là nói láo".[58] Pierpont không giăng lưới hay bày mưu để có được quyền lực. Thay vào đó, ông có một đức tin cứu thế vào khả năng tái cấu trúc doanh nghiệp của mình. Nếu ông có thể dọn dẹp nước Mỹ tốt hơn bất kỳ ai khác, thì hãy để ông ấy làm điều đó. Với thủ thuật ủy thác bỏ phiếu, ông không ngừng nhân rộng quyền lực của mình. Như Sereno S. Pratt, một biên tập viên của tờ *Wall Street Journal*, sau đó viết: "Quyền năng của ông ấy không nằm ở con số hàng triệu trong sở hữu của ông, mà ở con số hàng tỷ mà người khác ủy thác cho ông".[59]

Nếu không có gì uẩn khúc, các quỹ ủy thác biểu quyết đã tạo ra sự tập trung đáng sợ về quyền lực của Phố Wall. Trước thời kỳ "morgan hóa", hơn 2/3 công ty đường sắt của Mỹ có văn phòng bên ngoài New York; sau này, hầu hết đều chuyển trụ sở về đây. Đến năm 1900, các công ty đường sắt của Mỹ đã hợp nhất thành sáu hệ thống khổng lồ nằm dưới quyền kiểm soát của các chủ ngân hàng Phố Wall, chủ yếu là J. P. Morgan & Co. và Kuhn, Loeb. Trong cỗ máy chuyển động vĩnh cửu này, Pierpont không chỉ tổ chức lại các công ty mà còn độc quyền nguồn tài trợ tương lai. Với tư cách người được ủy thác hoặc người nắm giữ khối lượng lớn cổ phiếu của các công ty đường sắt, ông đảm bảo có sự gắn kết chặt chẽ giữa họ với số 23 Phố Wall. Ngân hàng mạnh lên nhờ các công ty đường sắt yếu đi, và dù có xót xa bao nhiêu cho sự bất ổn của ngành đường sắt, Pierpont vẫn cứ ngày càng giàu lên nhờ sự hỗn loạn đó.

Nếu chỉ có một mình, Pierpont sẽ không bao giờ làm hết được công việc mệt mỏi là "morgan hóa" ngành đường sắt. Do vậy, ở thời điểm đó cũng như sau này, các cộng sự của Morgan đóng vai trò rất quan trọng. Trong các cuốn biên niên sử, họ thường được miêu tả như những con chuột đang tất bật phía hậu trường, một nội các đứng sau chính phủ Morgan. Việc tái cơ cấu ngành đường sắt được thực hiện bởi đội ngũ chưa đầy 150 nhân viên. Hồi đó, họ vẫn phải tính bằng tay những dãy số cao chất ngất, khi các ngân hàng kiểu cũ, chẳng hạn như J. P. Morgan & Co., vẫn coi máy chữ là một thứ đua đòi bày đặt. Khách ghé thăm luôn cảm thấy bất ngờ trước sự cách biệt giữa quyền lực của ngân hàng này và kích thước của nó. Năm 1905, Tiến sĩ Hjalmar Schacht, sau này là Bộ trưởng Tài chính của Hitler, ghi lại ấn tượng của ông về điều này: "Toàn bộ văn phòng được đặt trong một gian duy nhất ở tầng trệt, trong đó có khoảng chục chiếc bàn nơi các nhân viên làm việc... Không

có chuyện khách đến thăm được thông báo trịnh trọng, không có phòng chờ hay phòng tiếp khách. Cứ nhìn thấy một nhân viên nào trống khách là có thể đến thẳng đó mà giao dịch. Mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên rất gần gũi và tự do thoải mái nhưng không vì thế mà thiếu sự tôn trọng".[60]

Pierpont chọn cộng sự không phải bởi tài sản của người đó hay để củng cố nguồn vốn của ngân hàng mà dựa vào tài năng và trí óc của họ. Tiêu chí tuyển dụng là trọng nhân tài nên ngân hàng có rất nhiều chuyên viên hàng đầu. Người quản lý vận tải của Pierpont, Samuel Spencer, được đồn là biết rõ hơn bất kỳ ai ở Mỹ về từng chi tiết của ngành đường sắt, "từ chi phí của một má phanh tới ước tính cho một nhà ga".[61] Ấn tượng nhất phải kể đến Charles Coster, một người đàn ông với sắc mặt nhợt nhạt và mái tóc chải gọn gàng, đôi mắt đăm chiêu cùng hàng ria mép kiểu tay lái. Từ khi còn trẻ, Coster đã công bố một cuốn lịch sử về tem và luôn cảm thấy sự thôi thúc phải sắp xếp cũng như phân loại mọi thứ. Ông chính là thuật sĩ đứng đằng sau công cuộc "Morgan hóa". Jack Morgan nói về ông: "Tài năng của cậu ta trong việc chú ý đến chi tiết có thể nói là hoàn hảo, cậu ta có khả năng nắm bắt vấn đề ngay lập tức và toàn diện, khả năng làm việc thì vô cùng đáng kinh ngạc".[62] Trong khi đó, cảm nhận của Phố Wall về thiên tài ít vận động này là: "Người ta thấy ông ấy hằng ngày trong bộ dạng một nhân vật da trắng, có vẻ lo âu, vội vã đi từ cuộc họp với các cổ đông này sang cuộc họp với những cổ đông khác, đến tối thì lại vác danh sách các vấn đề của công ty về nhà làm"[63]. Tuy vậy, Coster là một người không hề đơn giản: nhờ vào sự kỳ diệu của các quỹ ủy thác biểu quyết, ông có chân trong ban quản trị của 59 công ty!

J. P. Morgan & Co. cùng lúc mang hai tiếng tăm trái ngược nhau, vừa là câu lạc bộ của các quý ông, vừa là xưởng bóc lột lao động sang trọng. Trong giai đoạn "Morgan hóa", đèn vẫn sáng trong ngân hàng rất lâu sau khi phần còn lại của Phố Wall đã chìm trong bóng tối. Các nhân viên ở đây gánh trên vai những nhiệm vụ vô cùng nặng nề. Một nhà báo đã nhận xét rằng "J. P. Morgan & Co. đã luôn được biết đến như sát thủ cộng sự" và số nạn nhân vẫn tăng lên đều đặn. Một ngày năm 1894, trong khi đợi một chuyến tàu trên cao sau ngày làm việc, J. Hood Wright đã ra đi ở tuổi 58. Cái chết gây sốc nhất là của Coster, tháng 3 năm 1900, ở tuổi 48. Ông bị nhiễm cúm hoặc viêm phổi rồi qua đời chỉ sau có một tuần. Vừa cảm thông vừa phẫn nộ, tờ New York Times cáo buộc rằng các nhiệm vụ chồng chất lên Coster "nặng hơn rất nhiều khả năng chịu đựng của con người". Khi điểm danh các cộng sự của Morgan, những người chết vì làm việc quá sức, John Moody nói họ đều

“chịu thua trước khối lượng công việc khổng lồ hại thần kinh, áp lực của phương pháp Morgan cũng như sự căng thẳng của việc chăm lo cho thủ đô đường sắt của Mỹ. ‹Jupiter› Morgan là người duy nhất đi qua được cỗ máy kinh doanh nghiền nát linh hồn mà vẫn giữ được sức khỏe, sức sống và năng lượng của mình”.[64]

Khi lựa chọn cộng sự, Pierpont không chấp nhận lời từ chối. Ông trơ tráo đến mức tuyển dụng luôn người kế nhiệm của Coster, luật sư về đường sắt Charles Steele, ngay tại tang lễ của Coster! Khi đoàn đưa tang di chuyển, Pierpont nói với Steele về việc làm cộng sự như một sự đã rồi. “Charles”, ông nói, “có vẻ như Chúa đã an bài chuyện này và tôi sẽ chủ động thảo ra thỏa thuận cổ đông”.[65] Anh chàng Steele phong nhã sau này đã tích lũy được vai trò cổ đông trong 36 công ty, bao gồm cả U.S. Steel và General Electric, cùng lượng của cải có thể đọ với Jack Morgan.

Bất chấp những bê bối do nhịp độ mệt mỏi của công việc tạo ra, vị trí cổ đông của Morgan vẫn là một địa vị tài chính được thèm muốn nhất. Thẩm phán Elbert H. Gary, một chủ tịch của Công ty U.S. Steel, nói về các cổ đông của Pierpont: “Ông ấy làm cho tất cả giàu lên ngoài mức tưởng tượng của họ”.[66] Thật vậy, đổi lại sự tra tấn tinh tế, một cổ đông của Morgan sẽ nhận được sự bảo đảm về của cải và vị trí trong hội đồng tài chính cấp cao của Mỹ.

Chương 5
Góc lũng đoạn

Năm 1895, Pierpont Morgan tạo nên kỳ tích rực rỡ nhất của ông: cứu được bản vị vàng* và trong một thời gian ngắn kiểm soát được dòng chảy của vàng tại Mỹ. Khái niệm đằng sau bản vị vàng rất đơn giản. Kể từ tháng 1 năm 1879, chính phủ Mỹ đã cam kết sẽ mua lại đô-la bằng vàng, do đó đảm bảo giá trị của đồng tiền. Để làm cho cam kết này không chỉ là một lời khoe khoang trống rỗng, đồng thời trấn an các nhà đầu tư lo lắng, Washington đã đưa ra chính sách giữ ít nhất 100 triệu đô-la vàng xu và vàng thỏi.

*. *Hay Kim bản vị, chế độ tiền tệ mà phương tiện tính toán kinh tế tiêu chuẩn được ấn định bằng hàm lượng vàng.*

Đầu những năm 1890, một lượng lớn vàng bắt đầu chảy từ New York sang châu Âu. Theo cách thức vòng vo của thế giới tài chính, rắc rối bắt đầu từ Argentina. Những năm 1880, London City bị cuốn theo cơn sốt chứng khoán Argentina, chuyển gần một nửa số tiền đầu tư ra nước ngoài của Anh vào thị trường này. Ống dẫn chính trong phi vụ đó là Baring Brothers, một công ty cũng có nhiều hợp đồng làm ăn đáng giá ở Argentina như Junius Morgan. Khi lúa mì ở Argentina bị mất mùa và tiếp đó là cuộc đảo chính ở Buenos Aires, ngân hàng Morgan ở London chịu tổn thất vì khả năng vỡ nợ, còn Barings oai phong gần như bị đánh sập do mất rất nhiều vào trái phiếu Argentina.

Để cứu Barings khỏi bị phá sản vào năm 1890, Ngân hàng Trung ương Anh quốc đã lập một quỹ cứu trợ với sự đóng góp của J. S. Morgan & Co. và các đối thủ khác. Phần cổ đông cũ của Barings được thanh lý; công ty được tái cơ cấu đã không bao giờ lấy lại được uy lực trước đó của nó, một đối thủ lớn của Morgan đã suy yếu. Trước đó rất lâu, Barings và Morgans đều là hai ngân hàng sừng sỏ tại Argentina. Trong khi đó, do kỳ thị những công ty cổ

phần nước ngoài, các nhà đầu tư Anh hạn chế chi tiêu và rút vàng khỏi nước Mỹ. Cuộc di cư của kim loại này đã tăng tốc đáng kể nhờ cuộc khủng hoảng năm 1893, cùng những thất bát của ngân hàng và các vụ phá sản của nhiều công ty đường sắt.

Thêm vào tâm lý hốt hoảng ở châu Âu là nỗ lực của Mỹ nhằm can thiệp vào tiền tệ. Theo Đạo luật Mua Bạc Sherman* năm 1890, Bộ Tài chính Mỹ đã phải mua 4,5 triệu ounce bạc hằng tháng và cấp các chứng chỉ có thể quy đổi ra vàng hoặc bạc. Điều này đặt nước Mỹ vào tình trạng lưỡng kim – nghĩa là tiền được cả vàng và bạc bảo trợ – làm tăng cung tiền. Đối với những người quen dùng tiền kim loại ở châu Âu, điều này giống như một nỗ lực của con nợ Mỹ nhằm đánh tụt giá trị tiền tệ và trả nợ các khoản vay bằng đồng đô-la rẻ hơn. Những chủ nợ này sùng kính bản vị vàng và coi đó là tấm khiên bảo vệ họ chống lại sự vỡ nợ mờ ám đó. Vì vậy, các ngân hàng châu Âu đổi đô-la để lấy vàng và vận chuyển vàng trở lại châu Âu. Đối với Pierpont Morgan, đây là một sự thụt lùi đáng báo động giống như xưa kia George Peabody phải chứng minh rằng người Mỹ biết giữ lời với khoản nợ trái phiếu. Đạo luật Bạc bị bãi bỏ vào năm 1893 dưới áp lực của Morgan và các ngân hàng khác, nhưng người châu Âu cảnh giác vẫn lo sợ rằng các lực lượng dân túy có thể phá hoại bản vị vàng đồng thời buộc họ phải chấp nhận những đồng bạc không mong muốn để đổi lấy đồng đô-la.

*. *The Sherman Silver Purchase Act: đạo luật liên bang ban hành ngày 14/7/1890 nhằm đáp ứng những than phiền ngày càng tăng về lợi ích của nông dân và chủ mỏ. Nông dân kêu gọi chính phủ thông qua đạo luật nhằm kích thích nền kinh tế và tạo ra lạm phát, giúp họ trả nợ bằng đồng đô-la rẻ hơn. Trong khi đó, các công ty khai mỏ thu được những lượng lớn bạc từ các mỏ phía tây. Nguồn cung quá lớn đã đẩy giá sản phẩm xuống dưới mức có thể khai thác có lợi nhuận. Họ hy vọng nhờ có đạo luật, chính phủ sẽ tăng nhu cầu về bạc. (ND)*

Bản vị vàng tạo ra sự căm ghét đến cực độ trong những người nông dân mắc nợ ở miền Nam và miền Tây. Nước Mỹ vẫn là một quốc gia nông nghiệp, những con nợ nghèo ở nông thôn thì đông gấp bội số người cầm giữ trái phiếu ở thành phố lớn. Sự bất bình của số nông dân này âu cũng là chính đáng vì họ phải đấu tranh với lời nguyền rớt giá liên tục những năm cuối thế kỷ XIX. Giảm phát có nghĩa là nông dân sẽ phải dùng nhiều tiền hơn để trả nợ – công thức gây kiệt quệ. Không ngân hàng trung ương nào cho phép tăng tín dụng trong thời kỳ khó khăn. Cùng lúc đó, cũng vì thuế quan và các tơ-rớt công nghiệp mà giá cả của hàng hóa thành phẩm không giảm nhanh như giá lương thực. (Chính vì Pierpont và các ông trùm đường sắt, giá cước vận tải thực ra lại

tăng lên.) Vì vậy, nông dân hoan nghênh lạm phát – cụ thể là, sản phẩm của họ sẽ có giá cao hơn – cách duy nhất để duy trì bình đẳng trong cuộc đua với các chủ ngân hàng và nhà công nghiệp.

Sự bất mãn đó biến các chủ ngân hàng thành những ông ba bị trong kiểu dọa ma thường thấy ở nông thôn. Tâm lý này độc hại tới mức nhiều bang phía Tây đã cấm ngân hàng hoạt động, như bang Texas cấm hoàn toàn cho đến tận năm 1904[1]. Sự phẫn nộ bao trùm các khu vực tỉnh lẻ trút cả lên J. P. Morgan & Co., ngân hàng được xem như cơ quan ngôn luận của tài chính châu Âu. Một câu chuyện thần thoại lưu truyền trong dân gian lúc ấy là Ngân hàng Trung ương Anh quốc và các chủ ngân hàng New York đã hối lộ Quốc hội để ban hành bản vị vàng. Trong nhiều thập kỷ, William Jennings Bryan* đã tập hợp những người trung thành với chủ nghĩa Dân túy dưới ngọn cờ đả phá sự "nô lệ về mặt tài chính" của Mỹ với nguồn vốn của Anh[2]. Chính giai đoạn này đã xuất hiện những câu chuyện truyền miệng về J. P. Morgan & Co. là những kẻ máu lạnh, kẻ phản quốc được mua chuộc bằng vàng Anh, sống phong lưu trên đống đổ nát của nông dân Mỹ.

*. *Bộ trưởng Ngoại giao Hoa Kỳ giai đoạn 1860-1925. (BTV)*

Đám nông dân nợ đầm đìa đã phải vin vào các phương thuốc lạm phát vạn năng của thế kỷ XIX, chủ đề cho những nghiên cứu lê thê ngày nay, bao gồm tiền giấy, đúc đồng bạc tự do, chế độ lưỡng kim và các phương pháp tương tự để giảm nhẹ gánh nặng nợ nần. Trong khi tình trạng rối ren năm 1893 diễn biến theo hướng xấu đi, đám nông dân theo thuyết Dân túy đã yêu cầu chính phủ đúc xu bạc và tạo ra đồng tiền giá rẻ, một động thái được các bang sản xuất bạc mới ủng hộ. Các địa phương có nghề nông chế giễu ý tưởng cho rằng cứ không động đến vàng thì sẽ hết thiệt hại. Tờ Atlanta Constitution nhận xét rằng "người dân của vùng này nằm ngoài sào huyệt của đám thông dâm với vàng và chủ nghĩa Shylock* nên không quan tâm đến việc thanh toán bằng vàng bao giờ thì ngừng lại".[3] Tuy nhiên, đối với Pierpont, sự biến mất của bản vị vàng sẽ làm xói mòn niềm tin của châu Âu vào chứng khoán Mỹ và phá hủy công trình cả đời của ông. Như sau này ông kể lại, mục tiêu của ông vào năm 1895 là "xây dựng mối quan hệ tin cậy giữa Mỹ và các thị trường tiền tệ của châu Âu, nhằm đảm bảo có được những khoản vốn lớn từ những thị trường này phục vụ cho nhu cầu của chúng ta".[4]

*. *Shylock: một nhân vật trong tác phẩm Người lái buôn thành Vernice của William Shakespeare, người đã đòi xẻo thịt con nợ của mình khi người này bị vỡ nợ. (ND)*

Trong năm 1894, dự trữ vàng của Mỹ giảm xuống dưới mức sàn 100 triệu đô-la. Đồng tiền xấu (bạc) dần đẩy đồng tiền tốt (vàng) ra khỏi lưu thông. Tới tháng 1 năm 1895, vàng bị thất thoát khỏi New York với tốc độ đáng sợ. Người ta có thể thấy trực tiếp "nguồn vốn bay" này khi nhìn những thỏi vàng được xếp lên tàu tại cảng New York để chuyển đi châu Âu. Tại những nhà hàng thời thượng của Manhattan, đám đàn ông chơi bời trụy lạc đặt cược xem khi nào thì Mỹ sẽ phá sản và cho rằng Mỹ không có cách nào mua lại được vàng bằng đồng đô-la.

Tổng thống Grover Cleveland, khi đó đang là tâm điểm của mọi chỉ trích, là một người bạn của J. P. Morgan & Co. và người ủng hộ trung thành của bản vị vàng. Giữa hai nhiệm kỳ tổng thống, ông đã dành bốn năm tại Phố Wall làm việc trong các văn phòng luật của Bangs, Stetson, Tracy và MacVeagh. Đây là công ty luật của bố vợ Pierpont, Charles Tracy, nằm ngay cạnh ngân hàng Morgan tại số 15 phố Broad. Cleveland là chỗ thân thiết với Francis Lynde Stetson sắc sảo, luật sư của Pierpont trong vụ tái cơ cấu công ty đường sắt và được biết đến ở Phố Wall với tư cách "tổng chưởng lý" của Morgan. Ông cũng quen với nhiều người ở Phố Wall và là một trong 12 người đi theo quan tài tại tang lễ của August Belmont, Sr. vào năm 1890. Mặc dù theo đảng Cộng hòa, Pierpont cũng không phản đối Cleveland, người theo đảng Dân chủ. Năm 1884, ông đã bỏ lá phiếu duy nhất của đảng Dân chủ cho Cleveland vì ứng viên này ủng hộ chính sách tiền tệ dựa trên bản vị vàng.

Trong lúc dự trữ vàng sụt giảm, Tổng thống Cleveland phải đối mặt với một Quốc hội thù địch đa số đảng Cộng hòa, những người ủng hộ đúc tiền tự do thay vì bằng vàng; nhiều người theo đảng Dân chủ ở vùng nông thôn cũng đồng tình với quan điểm này. Trong bầu không khí canh chừng ảm đạm ấy, Quốc hội lại từ chối không cho Cleveland quyền được bổ sung dự trữ vàng thông qua phát hành trái phiếu ra công chúng. Cùng lúc đó, trong cơn giận dữ của chủ nghĩa Dân túy, không ai nghĩ đến việc cậy nhờ các chủ ngân hàng tư nhân như Morgan. Cleveland tê liệt. Ngày 24 tháng 1 năm 1895, dự trữ vàng đã giảm xuống còn 68 triệu đô-la và đồng vàng trở nên đặc biệt khan hiếm tại chín chi nhánh của kho bạc trên khắp cả nước, bao gồm cả ở New York, đối diện ngân hàng Morgan tại Phố Wall. Trong lúc cuộc khủng hoảng sắp ập tới, Cleveland lại cậy nhờ Rothschilds ở London, có lẽ để đánh lạc hướng cáo buộc bị Phố Wall mua chuộc. Khi Rothschilds tìm đến để hỏi về việc phát hành trái phiếu, J. P. Morgan & Co. đã đồng ý tham gia chỉ khi Pierpont được nắm toàn quyền ở Mỹ với đại diện của Rothschild, August Belmont, Jr. Ngày 31 tháng 1, Pierpont và

Belmont gặp nhau tại chi nhánh kho bạc ở New York cùng với William E. Curtis, trợ lý giám đốc Kho bạc. Mặc dù không có hành động nào được thực hiện, nhưng báo cáo của cuộc họp đã khiến những nhà đầu tư ông ẹo thở phào, và số vàng trị giá 9 triệu đô-la trên các con tàu tại cảng đã trở về đất liền trong đêm. Đối với những người theo thuyết Dân túy, tin tức về cuộc gặp giữa Morgan-Belmont-Curtis đã khẳng định nghi ngờ của họ về một âm mưu giữa Phố Wall và Washington.

Trong các bức điện gửi cho cổ đông ở London giai đoạn này của Pierpont thấp thoáng cái nhìn cho thấy hệ tư tưởng sâu xa nhất của ông–đó là sự coi thường chính trị, sự coi trọng đối với chính kiến của châu Âu, lòng trung thành với kinh tế học tân cổ điển và thái độ khinh thị đối với một vài công ty Do Thái nhất định. Đề cập đến một công ty hàng đầu của người Do Thái, ông nói: "Chúng ta nên bất bình khi thấy doanh nghiệp nằm phần lớn trong tay của các công ty như Speyer & Co". Ông gắn mình rõ ràng với các chủ nợ London: "Chúng ta đều có lợi ích lớn phụ thuộc vào việc duy trì một đồng tiền Mỹ ổn định. Quan trọng là phải cố hết sức… đàm phán thành công… yếu tố lớn hơn là sự hấp thụ của châu Âu với các trái phiếu, dù chỉ là tạm thời".[5] Thông điệp của ông thường mang giọng điệu nhiệt thành và thậm chí là khoa trương.

Đến đầu tháng 2, chi nhánh kho bạc ở New York bị mất vàng một cách nhanh chóng. Việc vỡ nợ dường như đã cận kề. Tuy nhiên, Bộ trưởng Tài chính John G. Carlisle thông báo với Morgan và Belmont rằng Nội các đã thẳng thừng bác bỏ đề xuất phát hành trái phiếu tư nhân của họ. Vì vậy, vào thứ Hai, ngày 4 tháng 2, Belmont lên đường tới Washington, theo sau là Morgan. Biết Francis Stetson là chỗ bạn bè với Cleveland, Morgan nói với ông: "Có thể có một số giấy tờ sẽ được rút ra và tôi muốn ngài", rồi đưa đi cùng ông một cổ đông mới của Morgan, chàng thanh niên đẹp trai Robert Bacon[6]. Pierpont nói với các cổ đông London của ông rằng nước Mỹ đang trên "bờ vực hỗn loạn tài chính" và ông muốn giúp chính phủ Mỹ tránh được thảm họa[7].

Morgan, Bacon và Stetson ngồi một toa tàu riêng xuống Washington, rồi chuyển sang chuyến tàu Congressional Limited. Khi đến nơi, họ được Bộ trưởng Chiến tranh Daniel Lamont tiếp đón và thông báo lại rằng tổng thống đã quyết định không thông qua việc thành lập một xanh-đi-ca tư nhân và từ chối gặp nhóm của họ. Pierpont uy nghiêm nói: "Tôi đã xuống đây để gặp tổng thống và sẽ ở lại cho đến khi được gặp ông ấy".[8] Trong khi Stetson cố gắng vận động Cleveland, thì Bacon vận dụng sự quyến rũ của mình với Tổng Chưởng lý Richard Olney. Đêm đó, Pierpont chơi

bài Hoa hậu Milliken, kỹ thuật mà ông từng sử dụng để ổn định thần kinh, đến tận tảng sáng. Sau khi ăn sáng tại khách sạn Arlington, ông băng qua quảng trường Lafayette ngập tuyết để vào Nhà Trắng. Một người đã ghi lại được hình ảnh sải chân nổi tiếng của ông, mà theo miêu tả của một nhà viết tiểu sử là "những sải chân vô cùng quan trọng"[9].

Pierpont thường kiệm lời trong các cuộc họp. Tại Nhà Trắng, ông ngồi im lặng như một cậu học sinh trong khi Cleveland, Tổng chưởng lý Olney và Bộ trưởng Tài chính Carlisle tranh luận mọi vấn đề. Lúc cáu kỉnh, ông bóp nát một điếu xì gà chưa đốt, để lại một đống vụn thuốc trên quần. Tổng thống Cleveland vẫn bám vào hy vọng có thể phát hành trái phiếu ra công chúng, điều đó sẽ tránh cho ông khỏi bị gièm pha ở Quốc hội. Chỉ đến khi một viên thư ký thông báo cho Carlisle rằng kho của chính phủ trên Phố Wall chỉ còn 9 triệu đô-la tiền vàng thì Pierpont mới lên tiếng, nói rằng ông biết về một dự thảo trị giá 10 triệu đô-la sắp được trình ra. "Nếu dự thảo 10 triệu đô-la đó được trình lên, các ngài sẽ không thể thực hiện được", Pierpont nói, "mọi việc sẽ kết thúc trước ba giờ". "Vậy ngài có gợi ý gì, ngài Morgan?" Tổng thống hỏi[10].

Pierpont đưa ra một kế hoạch táo bạo. Morgan cùng Rothschild tại New York và London sẽ thu thập 3,5 triệu ounce vàng, ít nhất một nửa từ châu Âu, để đổi lấy các trái phiếu vàng thời hạn 30 năm trị giá 65 triệu đô-la. Ông cũng hứa rằng vàng chính phủ thu được sẽ không bị thất thoát nữa. Tiết mục quá xuất sắc này làm cả thế giới tài chính phải bối rối–một lời hứa về việc thao túng (tạm thời) thị trường vàng. Một số câu hỏi về tính hợp pháp của đề xuất đã được nêu ra, và cả Morgan lẫn Carlisle đều viện dẫn một đạo luật đã xếp xó từ năm 1862 trong đó cấp cho chính quyền Lincoln quyền mua vàng khẩn cấp trong nội chiến. Khi thỏa thuận được ký kết, Cleveland đưa cho Pierpont một điếu xì gà mới. Máu trong người sôi sùng sục, Pierpont đánh điện cho London: "Chúng tôi thấy tình hình hết sức nghiêm trọng, các chính trị gia có vẻ đang giữ quyền kiểm soát tuyệt đối. Nếu thất bại và đàm phán với châu Âu bị bỏ dở, chúng ta sẽ không thể đánh giá hết hậu quả với nước Mỹ"[11].

Áp lực dân túy vẫn yêu cầu phải phát hành trái phiếu ra công chúng. Trên thực tế, Cleveland đã chờ đợi hành động của Quốc hội về dự án Luật Springer, trong đó cho phép Kho bạc bán trái phiếu dài hạn; nếu Quốc hội không thông qua dự luật này, Cleveland sẽ nhờ tới các chủ ngân hàng Phố Wall. Tại cuộc họp vào sáng thứ Ba, các bên đã nhất trí rằng Morgan và Belmont nên trở lại khi Dự luật

Springer bị phủ quyết. Đến khi đạo luật bị phủ quyết vào đêm thứ Năm, Pierpont đã trên đường đến Washington trong một cơn bão tuyết.

Tin tức về hoạt động của Morgan-Rothschild là một liều thuốc an thần cho các thị trường tài chính. Khi được chào bán ngày 20 tháng 2 năm 1895, trái phiếu xanh-đi-ca đã được bán hết sạch trong vòng hai giờ đồng hồ ở London và chỉ trong 22 phút ở New York. Pierpont hân hoan và kiệt sức: "Anh sẽ không thể đánh giá được hết sự nhẹ nhõm trong tâm trí mọi người vì việc này nguy hiểm tới mức không ai dám thầm gọi tên nó".[12] Nhưng xanh-đi-ca lại chính là nạn nhân của sự thành công đó, khi nhận trái phiếu với giá 104½, bán với giá mở cửa là 112¼; giá sau đó nhanh chóng tăng vọt lên đến 119. Đối với những người hoài nghi, việc tăng giá đột ngột này đã chứng minh các xanh- đi-ca đang lừa dối chính phủ và đặt giá chứng khoán thấp. Lãi suất 3¾ là cực kỳ lớn. Chỉ trong 22 phút, các ngân hàng đã có được 6 hoặc 7 triệu đô-la lợi nhuận. Morgan sau đó khẳng định các con số này đã bị phóng đại lên ghê gớm và rằng xanh-đi-ca chỉ kiếm được ít hơn 5%. Ngay cả những nhà bình luận như Allan Nevins và Alexander Dana Noyes, nếu không thông cảm với các hoạt động này, thì cũng đã lên án những điều khoản cứng nhắc. Tuy nhiên, các ngân hàng tin rằng chính họ cũng kích thích lòng tin khiến cho giá cao hơn.

Vụ náo động dân túy đầy giận dữ và có mùi chống Do Thái xuất phát từ sự tham gia của Rothschild. Mary Lease, một chuyên gia kích động chủ nghĩa Dân túy đã gọi Tổng thống Cleveland là "công cụ của các chủ ngân hàng Do Thái và kho vàng nước Anh".[13] Tờ New York World miêu tả xanh-đi-ca như một "đám Do Thái và người ngoài hành tinh chuyên hút máu". Trong màn tố cáo mạnh mẽ trước Quốc hội, William Jennings Bryan đã đề nghị viên thư ký đọc to điều kiện của Shylock trong vở *Người lái buôn thành Venice*. Bryan luôn phủ nhận các cuộc tấn công của mình thuận theo chủ nghĩa bài Do Thái. Ra tranh cử năm 1896, ông nói với những người Do Thái theo đảng Dân chủ ở Chicago rằng, "đối thủ của chúng ta đôi khi cố gắng làm như chúng ta đang tấn công cuộc đua khi chúng ta lên án chính sách tài chính của gia tộc Rothschild. Nhưng không phải thế, chúng ta cũng phản đối chính sách tài chính của J. Pierpont Morgan mạnh mẽ như vậy".[14]

Xanh-đi-ca vàng, than ôi, chỉ là một chiến thắng tạm thời: ngay cả Pierpont cũng chỉ có thể bù nguồn cung vàng đến mức đó mà thôi. Tới mùa hè, vàng một lần nữa lại lũ lượt bỏ Kho bạc mà đi. Khi một khoản vay mới được đưa ra vào đầu năm 1896, Pierpont lại có kế hoạch mới về một xanh-đi-ca toàn cầu, trong đó bao gồm

Ngân hàng Quốc gia ở New York, Ngân hàng Quốc gia Đức Deutsche Bank ở Berlin và Morgan, Harjes ở Paris. (Có lẽ để xoa dịu những người bài Do thái, đây là một xanh-đi-ca gồm toàn chủ ngân hàng theo Kitô giáo.) Nhưng Tổng thống Cleveland không muốn kích động sự phẫn nộ của Chủ nghĩa Dân túy lần nữa và quyết định đưa ra một khoản vay công, trong đó Morgan chỉ ban hành khoảng một nửa số trái phiếu trị giá 67 triệu đô-la.

Bất chấp tính vụ lợi, các giao dịch vàng đã trở thành vòng nguyệt quế của Pierpont. Ông đóng vai trò như ngân hàng trung ương của Mỹ, can thiệp vào mối bất hòa lịch sử giữa vụ phủ quyết năm 1832 của Andrew Jackson đối với Ngân hàng thứ hai của Mỹ và việc thông qua Đạo luật Dự trữ Liên bang năm 1913. Chừng nào còn yếu về tài chính, với phương pháp tiền tệ thô sơ và ngân sách nhỏ, các chính phủ sẽ vẫn phải dựa vào ngân hàng tư nhân. Về phần mình, Grover Cleveland không bao giờ hối tiếc về quyết định được đưa ra, ca ngợi "hành động nhanh như chớp" của Pierpont Morgan sau quyết định đó và tôn ông thành một "chí sĩ yêu nước sáng suốt có tầm nhìn xa".[15] Chính vì việc ngoan cố tuân theo nguyên tắc, Cleveland đã làm mất lòng những thành phần tiểu nông thị trấn trong đảng của mình. Năm 1896, đảng Dân chủ gạt bỏ ông để ủng hộ William Jennings Bryan. Đối với Bryan, Morgan là một Pontius Pilate*, người đóng đinh đám nông dân chết đói lên cây thập tự vàng**. Chỉ riêng sự man rợ của cuộc tấn công này đã làm cho ngân hàng Morgan càng thêm kín đáo, thận trọng, khiến trí tưởng tượng của công chúng về sức mạnh của nó càng bay xa.

*. *Tổng trấn thứ năm của tỉnh La Mã Judaea từ năm 26 tới năm 36 Công nguyên dưới thời hoàng đế Tiberius, nổi tiếng về phiên tòa xử chúa Giêsu bị đóng đinh vào thập giá, theo trình thuật của các Phúc âm. (ND)*

**. *Cross of Gold: bài phát biểu nổi tiếng của William Jennings Bryan tại Đại hội Đảng Dân chủ năm 1896. Bryan ủng hộ chế độ tiền song bản vị hay tự do trao đổi bạc và ông tin rằng điều đó sẽ mang đến sự thịnh vượng cho đất nước. Ông chỉ trích chế độ bản vị vàng và kết thúc bài phát biểu với câu "anh sẽ không xử tử loài người bằng cách đóng đinh họ lên cây thập tự bằng vàng." (ND)*

Trong chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1896, Pierpont đã vận động để có một đoạn về bản vị vàng trong cương lĩnh đảng Cộng hòa. Ông chiêu đãi Mark Hanna, chủ ngân hàng Ohio và Chủ tịch Ủy ban Quốc gia của đảng Cộng hòa, trên chiếc *Corsair II*. Những đóng góp hào phóng của Morgan và các ngân hàng khác cho chiến dịch của William McKinley–số 23 phố Wall treo đầy biểu ngữ ủng

hộ ứng viên này–được cho là đã góp phần quan trọng vào việc thuyết phục ông ủng hộ chế độ bản vị vàng, và năm 1900 giữa nhiệm kỳ Tổng thống, ông đã ký một đạo luật ban bố địa vị pháp lý mới cho vàng. Cuộc xung đột nông dân-chủ ngân hàng giảm bớt phần nào khi sự khan hiếm lúa mỳ ở châu Âu đẩy giá nông sản lên cao. Ngoài ra, cơn sốt vàng ở Yukon cùng các cuộc đình công tại mỏ vàng ở Nam Phi và Úc đã giúp mở rộng cung tiền của Mỹ đồng thời đẩy giá lên cao hơn. Nền chính trị giảm phát cay đắng cuối thế kỷ XIX lắng xuống.

Những năm 1890, Pierpont Morgan đại diện cho một thực tế khiến người Mỹ không mấy dễ chịu – nước Mỹ vẫn còn phụ thuộc vào châu Âu về tài chính. Là một quốc gia con nợ, nước Mỹ phải xoa dịu đám chủ nợ nước ngoài. Nước Anh cũng có tầm ảnh hưởng lên chính sách kinh tế của Mỹ ngang nước Nhật gần một thế kỷ sau đó, khi Nhật bù đắp phần lớn các thâm hụt ngân sách của Mỹ trong những năm 1980. Giống như Nhật Bản, Anh bị chỉ trích vì đã kiềm chế sự thái quá của Mỹ. Như Keynes ghi nhận: "Một quốc gia con nợ không thể yêu thương chủ nợ của nó và sẽ chẳng bao giờ có thể kỳ vọng cảm xúc thiện chí ở đây".[16] Ác cảm ấy lại đổ lên đầu J. P. Morgan & Co..

Được kèm cặp trong giới tài chính London, Pierpont biết rằng các chủ ngân hàng Anh coi sự ổn định của đồng bảng là cơ sở cho sự thịnh vượng của Anh. Trong thế kỷ XIX, đồng bảng Anh là đồng tiền mà nhà đầu tư nào cũng muốn nắm giữ. Pierpont áp dụng cùng một thái độ đó đối với đồng đô-la. Chính sách tiền tệ ổn định của Mỹ chính là một điều kiện tiên quyết cho sự trỗi dậy của nước này với tư cách quốc gia chủ nợ hàng đầu. Những năm 1920, một trong nhiều điều trớ trêu ghi trong biên niên sử Morgan, các ngân hàng sẽ đưa chính nước Anh trở lại bản vị vàng, buộc một thủ tướng Anh sau này phải chịu sự ghẻ lạnh của chính đảng của mình giống như Grover Cleveland năm 1895.

Trong sự nghiệp của Pierpont Morgan, thành công thường gây ra nhiều tranh cãi hơn sự ngợi ca, vì vậy, thế kỷ XX là thời gian của những chiến thắng buồn vui lẫn lộn của ông. Chải chuốt và đẫy đà trong chiếc mũ chóp cao và áo choàng đen, quần chùng màu xám chạm tới mũi giày sáng bóng cùng dây đồng hồ vắt qua bụng, ông là hiện thân của ông trùm mới kiêm người khổng lồ công nghiệp đe dọa nước Mỹ quê mùa. Các kỳ tích của ông được miêu tả bằng những thuật ngữ huyền thoại. Tạp chí *Life* từng đăng một đoạn vấn đáp giáo lý vẫn lưu truyền đến nay: "Hỏi: Ai tạo ra thế giới, Charles? Đáp: Chúa tạo ra thế giới năm 4004 trước Công nguyên, nhưng thế giới đã được tổ chức lại vào năm 1901 bởi James J. Hill,

J. Pierpont Morgan và John D. Rockefeller".[17] Nhân vật Ngài Dooley của Finley Peter Dunne* từng hình dung về Morgan như sau: "Pierpont Morgan gọi một anh chàng làm việc trong văn phòng của ông vào, vị này là chủ tịch ngân hàng quốc gia, bảo: 'James, lấy mấy đồng lẻ trong tủ và chạy ra phố mua giùm tôi châu Âu về đây. Tôi định xào xáo lại rồi đem bán'".[18] Khi câu nói "nước Mỹ là đủ với tôi rồi" của Pierpont được trích dẫn, đám dân thường của William Jennings Bryan bật lại: "Bất cứ khi nào không thích, ông ấy có thể trả lại".[19] Đám biên tập viên kiêm nhà văn thi nhau đặt biệt danh cho Morgan–Vua tơ-rớt, kẻ Morgan hóa thế giới, người khổng lồ tài chính, Napoleon tài chính, hoặc đơn giản hơn là Zeus hay Jupiter.

*. *Cây bút chuyên viết các tác phẩm hài người Mỹ. Năm 1898, Dunne xuất bản cuốn Mr. Dooley in Peace and in War (Ngài Dooley thời bình và thời chiến) một tuyển tập về nhân vật giả tưởng ngài Doodley, một người lắm lời có chất giọng của dân nhập cư Ireland tới từ Hạt Roscommon thường xuyên dẫn giải những vấn đề chính trị và xã hội đương thời. (ND)*

Đối với một nước cộng hòa chưa trải qua thời kỳ phong kiến, Morgan và những ông trùm ăn cướp khác giống như các nhà quý tộc nhân tạo, chiến công của họ được báo chí say sưa ghi chép. Công chúng phản ứng lại bằng nỗi sợ hãi và oán giận nhưng cũng có cả niềm vui lây. Khi Pierpont cộc cằn ra lệnh cho tài xế riêng của mình vượt qua đám xe cộ và lái lên bó vỉa lề đường, công chúng đã bị sốc bởi sự kiêu ngạo đó nhưng cũng đồng thời ngưỡng mộ ý chí sắt đá của ông. Khi môi giới viên Henry Clews của Phố Wall nói về Morgan: "Ông ấy có quyền năng điều khiển của một đầu máy xe lửa", ông muốn nói đến một thứ gì đó tàn bạo và không kiểm soát được, nhưng cũng mang sức mạnh siêu phàm[20].

Với tư cách chủ ngân hàng tư nhân mạnh nhất thế giới, Pierpont tự coi mình ngang hàng với hoàng gia. Với lòng khoan dung vương giả, ông phân phát lợi ích cho mọi người. Thấy thương tình cho nội thất tăm tối của Nhà thờ Saint Paul ở London, ông đã bảo lãnh chi phí điện chiếu sáng. Năm 1901, Jack kể với mẹ về việc cha và cổ đông London của ông là Ngài Clinton Dawkins xuống khu Gravesend "để ăn tối với nhà vua Bỉ, người muốn gặp họ vì chuyện kinh doanh và đưa du thuyền của mình tới vì cha sẽ không đi đến Brussels".[21] Pierpont làm kinh doanh trên lãnh thổ của mình, thậm chí nếu điều đó có nghĩa là đôi khi ông sẽ phải đối đãi với nhà vua như một dân thường.

Năm 1906, Pierpont chiếu cố cho phép vua Edward VII đi thăm bộ

sưu tập nghệ thuật của ông tại 13 Princes Gate, ngôi nhà ông thừa hưởng từ cha. Ông đã đưa ra những lời khuyên về tài chính cho nhà vua và cả hai thường gặp nhau tại các quán rượu châu Âu. Nhìn chằm chằm vào bức chân dung nổi tiếng của Ngài Thomas Lawrence vẽ nữ bá tước Derby, nhà vua nói trần nhà quá thấp cho bức tranh. "Tại sao anh treo nó ở đó?", nhà vua hỏi. "Bởi vì tôi thích ở đó, thưa ngài", Pierpont nói ngắn gọn, cảm thấy không cần thiết phải đi vào chi tiết. Con rể Herbert Satterlee của ông nhận thấy sự bình đẳng hoàn hảo giữa nhà vua và ông chủ ngân hàng: "Họ chỉ là hai người bạn ở bên nhau và có vẻ khá hài lòng khi cùng ngồi trong im lặng, không phải cố gắng làm nhau vui".[22] Pierpont đã tặng nhà vua một tấm thảm trị giá nửa triệu đô-la nhân lễ đăng quang, món quà giúp thiết lập mối quan hệ lâu dài giữa J. P. Morgan & Co. và hoàng gia Anh.

Pierpont cũng làm hài lòng hoàng gia Ý. Năm 1904, ông được người Ý vinh danh vì đã tìm thấy và trả về chiếc áo lễ quý giá bị đánh cắp từ nhà thờ ở Ascoli. Vua Victor Emmanuel tặng cho ông dây kim tuyến hiệu Thánh Mauritius và Lazarus, đặt ông vào vị trí tương đương với anh em họ của nhà vua bất cứ khi nào ông đặt chân lên đất Ý.

Cho dù khao khát thiên đàng, Pierpont cũng làm cho đám người theo đạo có những suy nghĩ trần thế. Sau một buổi diễn thuyết năm 1905, Đức Giáo hoàng Pius X tiếc rẻ thổ lộ: "Thật đáng tiếc là tôi đã không nghĩ đến việc hỏi xin ngài Morgan một vài lời khuyên về tài chính!"[23] J. P. Morgan & Co. sau này đã tư vấn cho Giáo hoàng về việc mua lại cổ phiếu của Mỹ.

Theo quy tắc, Pierpont không xây những ngôi nhà nguy nga. Trong kinh doanh cũng vậy, ông tỏ ra kém hứng thú một cách đáng ngạc nhiên đối với bất động sản, lĩnh vực đã mang lại cho những người cùng thời rất nhiều của cải. Ông thường vừa nói vừa cười rằng mình chỉ cần "một nơi để ở cùng một tấc đất nghĩa trang" và con trai ông, Jack, tự hào thú nhận mình là một người mù tịt về đất đai[24]. Thay vì sở hữu những bất động sản lớn, Pierpont có ngôi nhà trên đại lộ Madison kiên cố nhưng không phô trương và ngôi nhà nhỏ bên dòng Hudson ở Cragston, với chuồng chó, kho bơ sữa cùng vườn tược.

Ngoại lệ duy nhất của Pierpont là Trại Uncas nằm trong dãy núi Adirondack của bang New York và bất động sản hoành tráng này đến với ông rất tình cờ. Năm 1898, một người bạn của ông, kiến trúc sư William West Durant bị vỡ nợ và phải trả nợ bằng trang trại của mình. Ở sâu trong rừng, Trại Uncas nép mình bên dưới

vách đá mọc đầy cây thường xanh. Trang trại rộng tới hơn 1.000 mẫu và cần tới 30 nhân viên làm việc toàn thời gian để chăm sóc cho ngôi nhà chính cùng hàng chục ngôi nhà rải rác khác. Durant xây dựng các cabin gỗ sang trọng chưa từng có và dùng nơi này để tổ chức những khóa thư giãn trong rừng dành cho triệu phú. Những cabin này có các cột gỗ dày, lò sưởi khổng lồ và những chiếc dầm nặng nề phô trương. Để tạo ra bầu không khí rừng rú chân thực, các đồ nội thất được trang trí bằng vết rìu, vỏ cây được giữ lại trên các cột gỗ thông. Chăn len Ấn Độ, đầu nai sừng tấm và những con cá lớn được dùng để trang trí các bức tường. Khi tổ chức tiệc ở đó, Pierpont thường đưa đến cả một toa tàu đầy bạn bè, kèm theo một toa hành lý với các kệ chất đầy rượu sâm banh cổ điển kêu leng keng.

Với bản chất khoáng đạt tự nhiên, Pierpont thiếu sự trầm lắng để có thể trở thành một thành viên của tầng lớp quý tộc địa chủ. Vẻ huy hoàng của ông ngời lên đầy đủ nhất trên biển. Là thuyền trưởng của Câu lạc bộ Du thuyền New York, ông đề xuất tổ chức Cúp Morgan cho các cuộc đua và tài trợ cho con thuyền Columbia giành chiến thắng trong cuộc thi giành cúp Mỹ. Ông thậm chí còn cấp mảnh đất số 44 phố Tây cho câu lạc bộ du thuyền làm trụ sở mới.

Ấn tượng hơn cả các ngôi nhà, những con thuyền là tượng đài thực sự thể hiện sự giàu có của Pierpont. Năm 1898, bất chấp sự phản đối mạnh mẽ của ông, hải quân đã trưng dụng con tàu *Corsair II* cho chiến tranh Tây Ban Nha-Mỹ. Nhà Morgan luôn phản đối chiến tranh và Jack (sau này bị mang tiếng là kẻ gây chiến vì đã tham gia vào Thế chiến I) than phiền rằng "đó là một sự lãng phí sinh mạng và tài sản không cần thiết".[25] Hải quân đã trả cho Pierpont 225.000 đô-la để lấy con tàu và chuyển đổi nó thành tàu chiến *Gloucester*. Con tàu tham gia trận Santiago và bị hư hỏng bởi đạn pháo của Tây Ban Nha. Pierpont đã giữ lại một mảnh cột buồm làm kỷ niệm.

Corsair III là hiện thân cho sự ảo tưởng vĩ đại của Pierpont, nó giống hệt như lăng mộ pha-ra-ông thời hiện đại. Như một người đàn ông đau khổ trước cái chết của tình nhân, Pierpont đã cho dựng lại hệ thống thảm và các chi tiết khác của *Corsair II* với chi phí khủng khiếp. Với chiều dài trên 91m khi ở dưới nước và đòi hỏi một thủy thủ đoàn lên tới 70 người, con tàu biển vỏ đen này được lắp lại với một quy mô hoàn toàn mới và tráng lệ hơn. Trong số rất nhiều chi tiết của con thuyền, có một khoang kín khí đặc biệt để bảo quản những điếu xì gà màu đen dài 20cm hiệu Meridiana Kohinoor của Pierpont. Ông đắm mình trong không

gian biển cả. Khi ông trở về bằng tàu biển từ châu Âu, *Corsair* sẽ rẽ sóng ra đón. Bằng cách chuyển sang tàu*Corsair*, ông có thể né được chuyện kiểm dịch mà không cần phải hòa vào đám hành khách đi vé rẻ trên tàu biển.

Pierpont thường ngủ trên du thuyền của mình và đưa khách hàng đi dạo lúc hoàng hôn. Đôi khi, sau buổi chiêu đãi bạn bè tại Cragston những ngày cuối tuần, ông đưa họ trở lại Manhattan vào tối Chủ nhật, ngủ lại trên tàu, và hôm sau thức dậy với một bữa sáng thịnh soạn trước khi lên bờ. Con tàu *Corsair* là một thứ đồ chơi đắt đỏ có tính trị liệu với Pierpont. Không tài nào thoát được những cơn trầm cảm liên tiếp, các chiến thắng của ông dường như chỉ khiến cho tâm lý u ám nặng nề thêm. Chỉ có biển mới làm vơi đi tâm trạng đó. Jack từng kể với mẹ mình về cuộc hành trình trên biển năm 1898: "JPM đã rất lo lắng và bận tâm với nhiều chuyện trong đầu, lại thêm sự khó chịu của những tin đồn chiến tranh nên sẽ rất tuyệt nếu cha có thể đi chuyến này. Sau đó, nếu mọi việc ổn định trở lại... cha sẽ quay trở về và đi thêm hai chuyến nữa. Đây dường như là những điều duy nhất thực sự có tác dụng với cha".[26] Mặc dù có thể đây chỉ là một phần câu chuyện nhằm che đậy–cách Jack giấu mẹ chuyện lăng nhăng ngày càng nhiều của cha mình–sự thật là Pierpont Morgan cũng luôn coi biển cả là liệu pháp chủ quyền của mình.

Buổi bình minh của thế kỷ mới bừng lên bằng làn sóng lớn đầu tiên của các vụ sáp nhập trong lịch sử nước Mỹ. Với sự ra đời của điện thoại, điện tín và giao thông tốt hơn, các thị trường địa phương bắt đầu kết nối với thị trường khu vực và quốc gia. Và với chiến thắng của Mỹ trong cuộc chiến tranh Tây Ban Nha, sự chú ý của doanh nghiệp cũng chuyển từ việc mở rộng nội bộ sang tìm kiếm thị trường toàn cầu. Được dẫn dắt bởi những thay đổi như vậy trong nền kinh tế, số lượng các vụ sáp nhập đã nhảy từ con số khiêm tốn là 69 vụ năm 1897 đến hơn 1.200 vụ năm 1899.

Chừng nào thị trường vẫn còn mang tính địa phương, thì ngành công nghiệp chẳng mấy khi cần đến nguồn tài chính quy mô lớn, do vậy, đám người ở Phố Wall và New York luôn có thành kiến với các nhà sản xuất, coi họ là đám tiểu thương. Nhà Morgan chủ yếu liên quan đến chứng khoán đường sắt. (Cho tới tận năm 1911, nam tước Revelstoke thứ hai của nhà Barings vẫn còn có thể hợm hĩnh phản đối: "Tôi thú nhận rằng cá nhân tôi ghê sợ tất cả các công ty công nghiệp"[27].) Song khi làn sóng sáp nhập lớn ngày càng tăng mạnh, trọng tâm của đám ngân hàng thượng lưu Phố Wall đã chuyển từ đường sắt sang các tơ-rớt công nghiệp. Trong một tơ-rớt, các thành viên sẽ mua bán cổ phần của họ trong các

công ty con để lấy "chứng chỉ tơ-rớt" của một công ty mẹ cực lớn. Sau khi ban hành đạo luật cho phép một công ty sở hữu một công ty khác, New Jersey trở thành tiểu bang ưa thích cho việc thành lập tơ-rớt. Tới năm 1901, các tập đoàn khổng lồ mới này thống trị một danh sách dài các ngành công nghiệp – đường, chì, whisky, kính tấm, đinh, luyện kim và than đá.

Các chủ ngân hàng Phố Wall ảnh hưởng rất nhiều tới sự chuyển mình mang tính công nghiệp này và quyền lực của họ tăng lên song song với những gì họ tạo ra. Thông thường, các tơ-rớt bao gồm các công ty gia đình hoặc những hãng được tổ chức chặt chẽ vốn khinh thường đối thủ tham gia cùng một tơ-rớt với mình; các ngân hàng là những nhà môi giới trung thực trở thành người đứng ra phân xử những tranh chấp giữa họ. Vì ngân hàng là người thẩm định giá trị của các công ty tham gia, họ phải đối xử công bằng; vì kết quả thẩm định này ít khi được tất cả mọi người chấp nhận, nên các ngân hàng phải cực kỳ nghiêm cẩn. Quan trọng nhất là họ phải được các bên tin tưởng. Có thể công chúng sợ quyền lực của Pierpont Morgan, nhưng ông luôn thanh toán hóa đơn của mình nhanh chóng, luôn luôn nói là làm và hầu như được tất cả các doanh nhân tôn trọng. Ông cũng coi cạnh tranh là một thế lực phá hoại, kém hiệu quả và theo bản năng, ủng hộ sự kết hợp quy mô lớn như một liều thuốc chữa trị. Có lần, khi người quản lý của công ty rượu Moet và Chandon phàn nàn về các vấn đề trong ngành, Pierpont đã thẳng thắn đề nghị để ông mua toàn bộ lĩnh vực sâm banh[28].

Ở William McKinley, cộng đồng doanh nghiệp tìm thấy một vị tổng thống theo đảng Cộng hòa, người chấp thuận hợp nhất và không can thiệp bằng bất kỳ rào cản chống độc quyền khó chịu nào. Sự hình thành của ngành thép nước Mỹ năm 1901 không thể tách rời khỏi tâm lý buông lỏng quản lý này, nối tiếp sau thắng lợi long trời lở đất của đảng Cộng hoà năm 1900. Với sự thất bại của William Jennings Bryan và những người chống chủ nghĩa đế quốc cũng như chủ trương xoá bỏ tơ-rớt, cộng đồng doanh nghiệp cảm thấy được khích lệ để thử những điều lớn lao hơn. Một vài tuần sau chiến thắng vang dội của đảng Cộng hòa, Phó Tổng thống Theodore Roosevelt mời Elihu Root, Bộ trưởng Chiến tranh tới một bữa tối để tỏ lòng kính trọng với Pierpont Morgan. "Tôi hy vọng ngài có thể tới bữa tối của tôi dành cho J. Pierpont Morgan", ông viết. "Ngài thấy đấy, bữa tối thể hiện nỗ lực từ phía tôi trong việc trở thành một người bảo thủ có liên hệ với tầng lớp có ảnh hưởng và tôi mình xứng đáng được khích lệ".[29]

Trước bữa tối này một tuần là các cuộc thảo luận đầu tiên về Công

ty U.S. Steel và hẳn đã trấn an được Pierpont rằng chính quyền McKinley sẽ có thái độ án binh bất động đối với các tơ-rớt. Sự ra đời của tơ-rớt thép vẫn đang được bàn cãi. Các phiên bản nhiều màu sắc hơn được cho là của doanh nhân thép John W. Gates., người được mệnh danh là "Tay cá cược triệu đô" và bị cáo buộc đã nghĩ ra ý tưởng đó trong khi chơi bi-da tại Khách sạn Waldorf-Astoria, lúc đó nằm trên Đại lộ 5 tại Phố 34. Từng là một nhân viên kinh doanh dây thép gai và tay đầu cơ chứng khoán, Gates là một nhân vật can đảm, có vẻ bề ngoài hào nhoáng, đầu đội chiếc mũ quả dưa lệch về phía sau và khóe miệng ngậm một điếu xì gà lớn. Ông ta từng đặt cược vào tốc độ hạt mưa chảy dọc cửa sổ xe lửa và được đặt biệt danh từ một vụ cược rất lớn khác liên quan đến một chú chó thuần chủng của Anh. Không bằng lòng với tơ-rớt thép Mỹ, Gates muốn đưa các nhà sản xuất Đức vào tham gia và cố gắng lập ra một cac-ten toàn cầu.

Phiên bản điềm đạm hơn của Công ty U.S. Steel lần lại sự ra đời của tơ-rớt này từ va chạm giữa công ty thép của Andrew Carnegie, hai trong số những công ty thép do Pierpont sáng lập là Federal Steel và National Tube. Là nhà sản xuất thép thô hàng đầu, tháng 7 năm 1900, Carnegie quyết định chuyển sang sản xuất thành phẩm, chẳng hạn như đường ống và dây điện. Đứng đầu tập đoàn thép lớn thứ hai, Pierpont sợ một lần nữa lặp lại tình trạng hỗn loạn như ngành đường sắt, với việc xây dựng tràn lan và cuộc chiến giá cả. Ông cáo buộc Carnegie sẽ "làm suy đồi" toàn bộ ngành công nghiệp thông qua việc cạnh tranh. Chuẩn bị tinh thần cho một trận chiến ác liệt, ông yêu cầu các nhà sản xuất thành phẩm sẵn sàng đối đầu với Carnegie về thép thô.

Ngày 12 tháng 12 năm 1900, một tuần sau khi được Teddy Roosevelt tiếp đãi, Pierpont tham dự một bữa tối nổi tiếng được tổ chức cho Charles M. Schwab tại Câu lạc bộ University ở Manhattan. Là một người đàn ông trẻ tuổi đẹp trai có khuôn mặt dài nhẵn nhụi, mái tóc đen và hàng lông mày sáng, Schwab là trợ tá trung thành của Andrew Carnegie. Morgan ngồi bên phải Schwab và nhìn chằm chằm vào đĩa của người đàn ông trẻ tuổi khi anh ta phát biểu sau bữa tối. Là một nhà hùng biện tài ba và thích thể hiện bản thân, Schwab gợi ra cho Morgan và 80 nhà tài chính khác có mặt ở đó tầm nhìn về một tơ-rớt thép xử lý tất cả các khâu trong kinh doanh, từ khai quặng cho đến tiếp thị sản phẩm thép; doanh nghiệp thép của Carnegie và Morgan sẽ là những hạt nhân đương nhiên của tơ-rớt này. Tơ-rớt thép thực ra là một loại âm mưu siêu cấp. Thông qua tính kinh tế nhờ quy mô, người ta sẽ cố giảm giá và cạnh tranh trong các thị trường đang phát triển trên thế giới. Đó là một hình thức của chính sách công

nghiệp quốc gia, mặc dù được tiến hành bởi các doanh nhân vì lợi ích cá nhân.

Sau bữa tối, Morgan rất hứng thú và đã trò chuyện với Schwab suốt nửa giờ. Như một cổ đông của Morgan là Robert Bacon sau này kể lại: "Rõ ràng [Morgan] đã thấy một ánh sáng mới".[30] Không ai biết rõ liệu Schwab hành động theo chỉ thị của Carnegie hay tự lên kế hoạch tuyển mộ Pierpont, rồi đem đề nghị đó về cho Carnegie. Dù là khả năng nào, thì trong vòng ba tuần, Morgan, Bacon, Gates và Schwab đã đưa ra được một đề xuất trong một phiên họp suốt đêm tại "thư viện đen tối" của Morgan. Tơ-rớt được đề xuất sẽ kiểm soát hơn một nửa số doanh nghiệp thép. Bên cạnh Công ty Federal Steel của Morgan và Công ty Carnegie Steel, tổ chức này sẽ bao gồm Tin Plate American, American Steel Hoop, American Sheet Steel, American Bridge, American Steel & Wire, National Tube, National Steel, Shelby Steel Tube và Lake Superior Consolidated Mines.

Để hình thành nên Tập đoàn U.S. Steel, Pierpont phải đối phó với hai nhà công nghiệp đại diện cho hai khía cạnh rất khác nhau của doanh nghiệp Mỹ – Andrew Carnegie và John D. Rockefeller. Cả hai đều là những nhân vật hết sức khó nhằn, coi khinh các chủ ngân hàng, những người thích dùng phần lợi nhuận giữ lại vào việc cung cấp tài chính cho các hoạt động của họ. Rockefeller tham gia thỏa thuận này thông qua việc sở hữu nhiều mỏ quặng và các công ty vận chuyển trên Lake Superior. Pierpont coi cả hai người này đều quá thô tục với thị hiếu tinh tế cứng nhắc của mình; còn họ lại coi ông là một kẻ kiêu ngạo và hống hách. Ngài Carnegie kiểu cách cũng không mấy hài lòng với những mối quan hệ ngoài luồng của Pierpont. "Carnegie sẽ cau mày đối với bất cứ điều gì liên quan đến xác thịt và ma quỷ", Schwab cho biết[31].

Sau cuộc họp trong "thư viện đen tối", Schwab dò hỏi Carnegie về ý định bán công ty thép của mình cho tơ-rớt. Sau khi chơi golf tại Câu lạc bộ Saint Andrews ở Westchester, Carnegie trầm ngâm, sau đó lấy bút chì viết giá bán 480 triệu đô-la lên một mảnh giấy. Ông muốn thanh toán bằng trái phiếu chứ không phải đám chứng khoán được thổi giá. Khi Schwab đưa mảnh giấy cho Morgan, ông chủ ngân hàng nhìn chằm chằm vào nó và nói ngay: "Tôi chấp nhận mức giá này".[32]

Trong tình cảnh hỗn độn, Pierpont không chính thức hóa thỏa thuận bằng một chữ ký và nhiều tuần sau đó đã phải gửi một luật sư mang đến bản hợp đồng. Mặc dù kính trọng Junius Morgan, Carnegie vẫn thích thú cạnh tranh với Pierpont. Khi Pierpont mời

ông đến số 23 Phố Wall, Carnegie cương quyết đòi Morgan phải đến văn phòng của ông ở phố 51. Sau cuộc tán gẫu chừng 15 phút, Morgan nói lúc chia tay: "Ngài Carnegie, chúc mừng ngài đã trở thành người giàu nhất thế giới".[33]

Dễ tự ái và thù dai, Carnegie tỏ ra hả hê với thỏa thuận này: "Pierpont cảm thấy ông ta có thể làm bất kỳ điều gì vì luôn có trong tay những gã Do Thái giỏi nhất trên Phố Wall... Phải hi sinh một người Yankee (người Mỹ) để đánh bại một người Do Thái và phải mất một người Scot để đánh bại một Yankee".[34] Carnegie đã ăn mừng quá sớm. Sau này, ông thừa nhận với Morgan rằng ông đã bán công ty với giá quá rẻ, rẻ hơn tới 100 triệu đô-la. Không hề nương nhẹ nỗi lòng của nhà công nghiệp, Morgan trả lời: "Rất có thể như vậy đấy, Andrew".[35]

Trong khi cố gắng dỗ dành các công ty ngoan cố gia nhập tơ-rớt thép, Pierpont cho thấy sự tinh tế của một ông trùm khi vung roi. Ông rất khó chịu với những người cứ thích khai thác lợi thế không chính đáng. Trong cuộc đàm phán ở 23 phố Wall, một thành phần ương ngạnh chính yếu là ngài Gates "cá cược triệu đô" và Công ty American Steel & Wire của ông ta. Để phá vỡ thế bế tắc, Pierpont hiện thực hóa cảnh Chúa trời nổi cơn thịnh nộ và đập bàn: "Thưa ngài, tôi sẽ rời khỏi tòa nhà này trong 10 phút. Nếu đến lúc đó ngài vẫn không chấp nhận đề nghị của chúng tôi, vấn đề này sẽ được khép lại. Chúng tôi sẽ xây dựng nhà máy thép sợi của riêng mình".[36] Bị bắt thóp, Gates đầu hàng và đồng ý bán công ty. Pierpont sau đó trở về nhà, hào hứng như đứa trẻ.

Ngân hàng Morgan nói chung không tài trợ cho các công ty mới và căm ghét thói đầu cơ cổ phiếu. Junius Morgan từ lâu đã khuyên con trai: "Con nên đưa ra một nghị quyết, đó là không bao giờ mua cổ phiếu để đầu cơ".[37] Vì vậy, việc Pierpont quảng bá cho Tập đoàn U.S. Steel vào đầu năm 1901 đồng nghĩa với việc đóng dấu chứng thực "nhà giàu gia truyền" cho các tơ-rớt. Năm 1901 không giống với năm 1929 hoặc 1987: thị trường chứng khoán hoạt động bằng phương thức truyền miệng. Khối lượng cổ phiếu hằng ngày tăng gấp ba lần. Những nhà tiên tri Phố Wall liên tục nói về một thời đại mới, báo chí kể những câu chuyện của đám nhân viên phục vụ khách sạn, nhân viên kinh doanh, gác cổng và thợ may – những kẻ kiếm được cả cơ ngơi nhờ Phố Wall[38].

U.S. Steel làm bùng lên cơn sốt đầu cơ. Vào thời điểm những vụ phát hành triệu đô đã được coi là lớn, tập đoàn mới thành lập có số vốn khổng lồ lên tới 1,4 tỷ đô-la (23 tỷ theo thời giá năm 1989) – công ty tỷ đô đầu tiên trong lịch sử. Vào thời điểm đó, toàn bộ

giá trị vốn hóa thị trường của nền sản xuất Mỹ gộp lại cũng chỉ có 9 tỷ đô-la. Để quản lý cơn lũ trái phiếu và chứng khoán tài trợ cho thỏa thuận này, Pierpont phải lập ra cả một xanh-đi-ca khổng lồ gồm 300 nhà bảo lãnh. Ông bổ nhiệm một tay thao túng chứng khoán xuất sắc là James R. Keene – người có khuôn mặt góc cạnh với bộ râu nhọn, được biết đến như Con cáo Bạc của Phố Wall – để tạo ra một thị trường cho đám cổ phiếu này. Bằng cách vừa mua vừa bán cổ phiếu, Keene khiến cho giá tăng đều đặn và tạo ra ảo giác về khối lượng giao dịch lớn. Mặc dù có người đã dự đoán rằng quá nhiều cổ phiếu sẽ làm bão hòa thị trường, thành công của vụ phát hành càng khẳng định lời tâng bốc của cổ đông George W. Perkins của Morgan rằng trái phiếu Morgan dù có phát hành "ở sa mạc Sahara" thì vẫn sẽ có người mua[39]. Để chi trả cho các dịch vụ của mình, xanh-đi-ca này đã mua vào lượng cổ phiếu trị giá 57,5 triệu đô-la (gần 1 tỷ đô-la theo thời giá năm 1989). Việc quảng bá cho U.S. Steel đã công khai hôn phối giữa ngành công nghiệp và ngành tài chính, đánh dấu cho Thời kỳ các Ông trùm; khi bốn cổ đông Morgan tham gia vào ban quản trị của tơ-rớt, cuộc hôn nhân hoàn tất.

Đối với nhiều nhà quan sát, chỉ riêng quy mô của U.S. Steel đã khiến người ta cảm thấy có gì đó quái gở và thiếu tự nhiên. Ngay cả tờ *Wall Street Journal* cũng thừa nhận cảm giác "không thoải mái trước quy mô của vụ việc".[40] Chủ tịch Yale Arthur Hadley, một nhà kinh tế nổi tiếng, nhận thấy nhu cầu mới về kiểm soát liên bang đối với các tập đoàn lớn. Ray Stannard Baker, sau này là người viết tiểu sử cho Woodrow Wilson, đã chỉ ra rằng các công ty mới sẽ có doanh thu và chi phí vượt quá ngân sách của một vài chính phủ trên thế giới[41]. Tuy nhiên, Phố Wall đã không để tâm tới các nhà phê bình và cứ ăn mừng khối lượng giao dịch kỷ lục. Tháng 1 năm 1901, Ban quản trị đạt kỷ lục giao dịch hai triệu cổ phiếu trong một ngày; sau khi công bố U.S. Steel mùa xuân đó, khối lượng đã đạt tới ba triệu cổ phiếu. Phố Wall ngập trong cổ phiếu tới mức Sàn giao dịch chứng khoán phải tuyên bố một ngày nghỉ lễ đặc biệt chỉ để làm kịp thủ tục giấy tờ.

Một cuộc tranh cãi bất tận bao quanh U.S. Steel: liệu đó có phải là một thỏa thuận lớn nhất của Pierpont như ông tin tưởng, hay là một cú lừa gạt khổng lồ? Sự trôi nổi của trái phiếu đã biến hàng chục ông chủ thép thành triệu phú và cảnh tượng phất lên đột ngột ấy khiến công chúng bàng hoàng. Năm 1905, Charles Schwab, chủ tịch đầu tiên của U.S. Steel, cho xây dựng một tòa nhà 75 phòng trên Riverside Drive của Manhattan, công trình được hoàn thiện với một cây đại phong cầm, một bộ sưu tập nghệ thuật, một đường chơi bowling, nhà nguyện riêng và hồ bơi

khoảng 18m. Những căn biệt thự xa hoa lấn tới cả vùng Pittsburgh nhờ tiền thép mới, tượng trưng cho một tầng lớp nhà công nghiệp mới phất.

Sau này, Cục Doanh nghiệp Mỹ, một cơ quan liên bang do Teddy Roosevelt thiết lập, đã định giá U.S. Steel chỉ một nửa so với giá bán 1,4 tỷ đô-la của công ty. Điều này cho thấy các nhà đầu tư đã mua một túi lớn hy vọng, trong đó ít nhất một nửa là khí nóng. Từ Vanderbilt, Morgan học được chiêu tính giá trị không dựa trên tài sản sẵn có mà theo thu nhập dự kiến. Lịch sử về sau của U.S. Steel đã cung cấp bằng chứng cho cả hai phe gièm pha và hâm mộ. Từ giá mở cửa 38, cổ phiếu của công ty tăng lên 55, chỉ để trượt xuống dưới 9 trong "cuộc hoảng loạn của hội nhà giàu" năm 1903. Đến tháng 1 năm 1904, U.S. Steel thậm chí còn không thể chi trả nổi cổ tức. Tuy nhiên, công bằng mà nói thì cuối cùng, công ty này cũng mở rộng được đường nét tầm nhìn của Morgan, trở thành công ty thép hàng đầu của Mỹ. Nó đã tưởng thưởng đích đáng cho nhà đầu tư của mình – chí ít là cho những người kiên nhẫn.

Đằng sau vẻ phù hoa ngày càng tăng của Pierpont Morgan là một tâm hồn luôn thường trực tổn thương. Nếu bi kịch có khả năng khơi dậy nỗi sợ hãi và lòng thương hại như Aristotle nói, thì Pierpont đang đeo một chiếc mặt nạ bi thảm. Năm 1903, Pierpont ngồi 2 phút để Edward Steichen chụp cho ông bức ảnh nổi tiếng: từ trong bóng tối và bấu chặt vào chiếc ghế, Pierpont nhìn ra ngoài, đôi lông mày với nếp gấp căng thẳng, cổ áo cứng nhắc, đôi mắt lạnh lùng sáng rực, ánh nhìn huyền thoại đáng sợ. Steichen đã cố làm cho ông quay nghiêng, nhưng Pierpont lại cứ nhìn thẳng về phía trước vì tự ti về chiếc mũi của mình. Vị nhiếp ảnh gia chụp ảnh ông mà trong lòng bực bội. Pierpont ghét bức ảnh đó và đã xé toang bản in đầu tiên. Bức ảnh đã nắm bắt được toàn bộ con người ông với đôi mắt vừa có nỗi buồn vừa có lửa–một nguồn năng lượng như núi lửa và sự tuyệt vọng. Sau này, Pierpont nghĩ lại và đề nghị thanh toán một khoản cực cao, 5.000 đô-la cho bức ảnh, dù nhiếp ảnh gia Steichen bị chạm tự ái phải mất tới hai năm mới đồng ý chuyển các bản sao.

Đôi mắt sáng rực có liên quan đến chiếc mũi kỳ cục. Năm tháng trôi qua, bệnh mụn Rosacea làm cho mũi của Pierpont to lên khủng khiếp và mang hình dạng gớm ghiếc. Mũi ông luôn được chỉnh sửa khi lên ảnh chính thức, có lẽ điều này càng làm cho những người gặp ông ngoài đời cảm thấy bất ngờ. Trong cuộc gặp gỡ đầu tiên của ông với Cyrano* của phố Wall, nhà buôn nghệ thuật Joseph Duveen đã viết: "Không có chiếc mũi nào trong tranh

biếm họa có được tỷ lệ khổng lồ hoặc lồi lõm kinh khủng như vậy. Nếu tôi không há hốc miệng kinh ngạc, thì hẳn cũng phải biến sắc. Morgan nhận thấy điều này và đôi mắt nhỏ, xuyên thấu của ông làm tôi sững lại bằng ánh nhìn độc địa".[42]

*. *Nhân vật Cyrano trong vở Cyrano De Bergerac năm 1897 của Edmon Rostand, nổi tiếng về thói kiểu cách và phô trương, ám chỉ thói hợm hĩnh của Pierpont. (ND)*

Nhiều giai thoại đã gắn chiếc mũi của Morgan với tính tình nóng nảy của ông – một câu chuyện cũ xưa về sự phù phiếm của kẻ mạnh. Ông sẽ giận dữ trả thù những lời chế nhạo và một nhà văn cho biết ông không bao giờ hết bị tổn thương từ lúc bị gọi là "ông trùm mặt ruby"[43]. Khi gọi ông là Livernose (Mũi gan), "tay cá cược triệu đô" Gates đã phải trả giá đắt: bị Pierpont loại khỏi Liên đoàn Union League và câu lạc bộ du thuyền New York. Pierpont nhạy cảm về chiếc mũi còn hơn cả về các tơ-rớt của ông. Sau khi tờ báo của thành viên cùng câu lạc bộ với ông là Joseph Pulitzer chỉ trích các giao dịch kinh doanh của Pierpont, ông trùm đã phàn nàn với chủ tòa soạn, nhưng không phải về những cáo buộc này, mà là về việc chiếc mũi của ông đã bị vẽ quá nổi bật trong bức biếm họa của tờ báo, điều ông cho là rất không công bằng.

Mỗi người lại có một ý kiến khác nhau về chiếc mũi của Pierpont. Quý cô Victoria Sackville-West, có lẽ là người tình cuối cùng của ông, đã ghi lại trong nhật ký vào năm 1912: "Tôi chưa bao giờ gặp ai hấp dẫn đến vậy. Người ta sẽ hoàn toàn quên đi chiếc mũi của ông ấy chỉ sau vài phút".[44] Có lẽ chỉ những người tri kỷ với ông mới như vậy, còn đối thủ kinh doanh thì không. Trẻ con cũng thấy bị thôi miên một cách đáng sợ trước chiếc mũi của ông. Khi một cổ đông sau này của ông là Dwight Morrow đưa Pierpont về nhà mình, vợ ông, Betty đã dặn lũ trẻ không được đả động đến chiếc mũi của ông, song chính bà lại nói nhịu khi hỏi ông trùm: "Ngài có muốn mũi trong trà không, thưa ngài Morgan?"[45]

Pierpont đã thử tất cả mọi cách để chạy chữa, kể cả phương pháp dùng điện do Nữ hoàng Alexandra nước Anh giới thiệu. Dẫu vậy, bệnh vẫn không khỏi, như một sự trả thù của tự nhiên, nhắc nhở về tính con người trong ông. Trong khoảnh khắc bình tĩnh, ông đã biến chiếc mũi của mình thành niềm tự hào. Khi Bộ trưởng tài chính Nga, Count Witte gợi ý việc phẫu thuật, ông trả lời: "Mọi người đều biết đến chiếc mũi của tôi. Tôi sẽ không thể xuất hiện trên đường phố New York mà không có chiếc mũi này".[46] Ông thậm chí còn nói mũi của mình "là một phần của cấu trúc doanh nghiệp Mỹ". [47]

Có lẽ chính chiếc mũi đã khiến Pierpont háo hức muốn tuyển dụng những thanh niên đẹp trai, ông thường gửi đám chó con dòng Collie cho họ để báo hiệu quan hệ cổ đông sắp được thiết lập. Các cổ đông Morgan, vốn mang tiếng là những kỹ thuật viên phiền phức bị kẹt trong máy nghiền của công cuộc tái cơ cấu các công ty đường sắt, theo thời gian đã trở thành những biểu tượng thời trang thanh lịch, thành viên tinh tế của nhóm chuyên phục vụ cho các khách hàng giàu có. "Một người giản dị sẽ không có cơ hội được lựa chọn làm cổ đông của Morgan", một người ghi tiểu sử cho Pierpont thời kỳ đầu đã viết. Điều tương tự cũng được áp dụng, với một vài ngoại lệ, đối với ngân hàng này dưới thời con trai ông, Jack[48].

Nguyên mẫu là Robert Bacon, được đưa vào làm cổ đông năm 1894 sau khi J. Hood Wright đột ngột qua đời. Ngay sau khi Bacon được thuê, chủ cũ của ông, Thiếu tá Henry Lee Higginson, đã cảnh báo: "Đừng làm việc quá sức như Coster chỉ vì cậu làm được và muốn làm điều đó. Làm như thế rất tuyệt vời nhưng cũng rất thiếu khôn ngoan".[49] Cơ thể gọn gàng, dáng thể thao, khuôn mặt cứng cỏi cùng hàng ria mép phóng khoáng, Bacon được gọi là vị thần Hy Lạp của Phố Wall. Tốt nghiệp Đại học Harvard (và là bạn cùng lớp với Tổng thống Teddy Roosevelt), ông chơi đấm bốc, chạy điền kinh hơn 90m, làm đội trưởng đội tuyển bóng đá, chủ tịch câu lạc bộ âm nhạc, thành viên đội đua thuyền và là nam sinh tiêu biểu trong lớp. Sự hiện diện của ông tại góc giao phố Broadway và Phố Wall đã làm nên một hình ảnh mới cho các cổ đông của Morgan. Liên tưởng tới Bacon, một tiểu thuyết gia đã viết: "Khi thiên thần của Chúa chọn vợ trong đám con gái trần thế, kết quả là các cổ đông của Morgan".[50] Pierpont rất ưng Bacon và muốn ông liên tục ở bên mình. Người ta đồn Morgan đã "yêu" Bacon và "hạnh phúc khi có Bacon".[51]

Việc thăng tiến của Bacon trong ngân hàng báo hiệu một vấn đề với đế chế Morgan: nỗi sợ hãi của Pierpont trong việc tuyển dụng người chỉ huy. Việc Bacon là người có vị trí thứ hai đã nói lên sự kém cỏi trong cách quản lý của Pierpont. Nhà phê bình nghệ thuật Roger Fry thấy Morgan là một bạo chúa phù phiếm, luôn cảm thấy bất an, một người "thích được ở vị trí trung tâm của những người mà ông ta có quyền sinh quyền sát".[52] Những cổ đông tài năng nhất thời kỳ đầu – các linh mục cao cấp Maximus Pontifex, hay các vệ tinh của Sao Mộc như cách người ta thường gọi họ – có thể là pháp sư về pháp lý và tài chính, nhưng lại không phải là nhà lãnh đạo. Vì họ chỉ có vài người – New York có sáu cổ đông năm 1890; văn phòng Philadelphia có bốn người – họ đã phải kéo một lượng công việc khổng lồ.

Sự nguy hiểm của chế độ chuyên quyền Pierpont đã bị phơi bày rõ rành rành trong Vụ làm giá cổ phiếu công ty Northern Pacific năm 1901, cuộc chiến tiếp quản có lẽ gây tranh cãi nhất trong lịch sử Mỹ. Sau khi U.S. Steel ra mắt thành công, Pierpont đã khởi hành sang Pháp, nơi ông tiếp đãi một nữ bá tước người Pháp ở Riviera, để công ty lại cho Bacon trông coi. Kể từ cái chết của Coster, Bacon biết tất cả sẽ đổ lên đầu mình và ông loạng choạng với khối trách nhiệm ấy. "Cuộc sống của tôi đã bị cuốn vào vòng xoáy này", ông nói với vợ[53]. Ông không hề hay biết mình đã sớm trở thành mục tiêu tấn công của tổ hợp quyền lực nhất trên Phố Wall ngoài các doanh nghiệp của Morgan–gồm Edward H. Harriman, William Rockefeller, National City Bank, và Kuhn, Loeb. Đó là liên minh những kẻ thù kiên quyết nhất của Pierpont.

Một trận chiến đã nhen nhóm từ năm 1895, khi Pierpont quyết định không tái cơ cấu công ty Union Pacific bị phá sản, một công ty mà ông chế giễu là "hai vệt gỉ sắt trên khắp các cánh đồng".[54] Việc ông sẵn lòng bỏ đi các tiểu bang phía Tây Nam của Mỹ đã mở ra cơ hội cho người ngoài. Edward Harriman tiếp quản công ty Union Pacific và sáp nhập nó với Southern Pacific. Ông cùng các chủ ngân hàng của mình, những gia tộc Do Thái họ Kuhn, Loeb, thống trị các con đường giao thông phía Tây Nam, không có địch thủ giống như Morgan ở khu vực Đông và Tây Bắc. Vụ làm giá chứng khoán công ty Northern Pacific là vụ va chạm đối đầu sấm sét của hệ thống đường sắt dưới quyền thống trị riêng của Harriman và Morgan.

Harriman là một kiểu người rất khác với Pierpont. Ông thấp lùn, chân vòng kiềng, đôi mắt gian xảo với cặp kính viền kim loại, để bộ ria mép cẩu thả và thường tỏ ra cáu kỉnh. Giống như nhiều đồng nghiệp trên Phố Wall, ông là con trai của một mục sư nghèo và quyết tâm leo lên tầng lớp trên trong xã hội. Là một tay súng cừ, ông thích những môn thể thao bạo lực và cũng rất cứng rắn trên thị trường chứng khoán. Trong khi Pierpont ưa những giao dịch kín bằng một cái bắt tay, thì Harriman là người điều hành thị trường–thiên về một kẻ cướp hơn là một người đưa ra thỏa thuận. Trong khi Pierpont thường đóng vai trò đại diện cho các trái chủ, thì Harriman lại thích mua cổ phiếu phổ thông và khống chế trực tiếp. Cuối cùng, trong khi Morgan là một nhân vật có vị trí vững chắc, thì Harriman là một kẻ đứng ngoài cuộc cay đắng – một ví dụ cho thấy sự thiệt hại khi bị cấm cửa khỏi câu lạc bộ của Pierpont. Nếu các chủ ngân hàng chứng minh được khả năng thống trị các công ty thông qua các quỹ ủy thác có quyền biểu quyết và công cụ khác, thì Harriman lại cho thấy toán cướp chứng khoán có thể thống trị cả các ông chủ ngân hàng cũng như các

công ty của họ.

Chủ ngân hàng của Harriman là Jacob Schiff của Kuhn, Loeb, sinh ra ở Đức, cứng nhắc và có chòm râu bạc, người chỉ đứng thứ hai sau Pierpont với tư cách ông trùm tài chính ngành đường sắt. Schiff chảnh đến mức một chiếc xe Pullman hiếm khi là đủ[55]. Ông khắc nghiệt, trang trọng và kiêu căng hệt Pierpont Morgan.

Cũng giống như những thương gia ngân hàng London, các chủ ngân hàng Do Thái thời kỳ đầu trên Phố Wall khởi điểm chỉ là những thương nhân hàng khô: Nhà Lehmans khởi đầu là môi giới bông Alabama, Goldman là chủ một cửa hàng quần áo ở Pennsylvania, Kuhn & Loeb là nhà buôn vải ở Cincinnati và Lazard chuyên về đồ khô ở New Orleans. Những doanh nghiệp này mang tính vương triều, quan hệ cổ đông chỉ khép kín trong họ hàng thân thích hoặc hôn nhân. Họ làm việc trong những khe hở mà các gia tộc Kitô giáo để lại và giao dịch trực tiếp với thị trường hơn so với nhà Morgan. Thị trường bị coi là thô tục đối với đám chủ ngân hàng đồng bóng không phải dân Do Thái. Vì vậy, Goldman, Sachs chuyên về giấy tờ thương mại, Lehman chuyên về giao dịch hàng hóa. Khoảng năm 1900, họ bắt đầu bảo lãnh phát hành cổ phiếu cho những công ty bị các doanh nghiệp không theo Do thái bỏ rơi vì quá thấp kém–ví dụ như các cửa hàng bán lẻ và các nhà sản xuất dệt may. Trong số đó có Sears, Roebuck, được Goldman, Sachs và Lehman Brothers giới thiệu năm 1906. Với các vấn đề tương đối nhỏ, những doanh nghiệp không phải Do Thái sẽ khịt mũi: "Hãy để đám Do Thái hứng cái đó" – một thái độ hợm hĩnh khiến họ phải trả giá đắt ở thế kỷ XX[56].

Schiff không an phận với đống phế liệu người ta vứt lại cho người Do Thái. Một mình giữa đám chủ ngân hàng Do Thái, ông có tài thao lược để chơi trò chơi lớn và thách đấu với Morgan trong các vấn đề của chính phủ cũng như tài trợ cho đường sắt. Ông hứng lấy tiền của Đức và Pháp đổ vào cổ phiếu Mỹ chuyên nghiệp không kém cách Pierpont đã làm với tiền của Anh. Phần lớn quyền lực đặc biệt của Kuhn, Loeb bắt nguồn từ thực tế là công ty này đại diện cho quân đoàn lê dương các nhà đầu tư Đức nắm giữ cổ phiếu chứng khoán trong ngành đường sắt Mỹ.

Morgan gọi Schiff một cách thẳng thừng là "gã nước ngoài đó".[57] Đến lượt mình, Schiff tuyên bố rất khâm phục Morgan, nhưng lời khen của ông đôi khi có giọng hơi đố kị, sáo rỗng. Sau vai trò anh hùng của Pierpont trong cuộc khủng hoảng năm 1907, Schiff nói: "Có lẽ không ai có thể bắt các ngân hàng hành động cùng nhau... như ông ta đã làm theo cách độc đoán riêng".[58]

Sự khác biệt về chính trị, sắc tộc và tôn giáo giữa đám chủ ngân hàng đã thấm vào Phố Wall đầu những năm 1900. Sự chia rẽ trong ngành ngân hàng giữa đám Yankee và Do Thái là lỗi quan trọng nhất trong ngành tài chính cấp cao của Mỹ. Và vì hai nhóm dần thống trị ngành ngân hàng đầu tư của Mỹ, sự thù hận của họ trở thành một chủ đề định kỳ trong trường thiên tiểu thuyết về ngân hàng Morgan. Thái độ bài Do Thái của Pierpont thì ai cũng biết. Một người viết tiểu sử thời kỳ đầu cho biết: "Ông ấy có một thành kiến bài Do Thái sâu xa và trong nhiều dịp đối kháng một cách không cần thiết với các ngân hàng Do Thái lớn".[59] Ác cảm của ông với người Do Thái có lẽ càng tăng thêm qua các giao dịch với Rothschilds. Nhà tài phiệt người Do Thái Joseph Seligman nhận thấy "thái độ đóng băng-và-tan băng" của Pierpont đối với mình, điều mà ông cho là vì sự khó chịu của Pierpont với người Do Thái[60]. Trong thời gian tan băng, hai người đã hợp tác trong nhiều vấn đề, và khi Seligman bị cấm cửa ở một khách sạn Saratoga thời thượng thì ngân hàng Morgan đã ký một yết thị phản đối việc cấm cửa này. Đặc biệt là Kuhn, Loeb đã quản lý nhiều xanh-đi-ca với Morgans. Không khí căng thẳng của chủ nghĩa bài Do Thái xuyên suốt trong những câu chuyện về Morgan quả thực hấp dẫn chính bởi vì người ta đã phải giữ kín nó một cách cực kỳ cẩn trọng.

Người lập nhóm với Harriman và Schiff trong việc chống Morgan vào năm 1901 là Rockefellers. Năm 1881, John D. Rockefeller tài trợ cho tơ-rớt Standard Oil bằng nguồn dự trữ tiền mặt khổng lồ của tập đoàn này để nó thoát ra khỏi Phố Wall. Trong những năm 1880, Standard Oil đã tạo ra nhiều tiền mặt tới nỗi nhà Rockefellers phải tìm một kho lưu trữ. Họ đã chọn Ngân hàng National City Bank–tiền thân của Citibank ngày nay–và bơm rất nhiều tiền vào đó để đến năm 1893, ngân hàng này được xếp hạng là ngân hàng lớn nhất New York. Đó là một sự phát triển đáng kể: tại thời điểm ngân hàng thắt chặt kiểm soát với các ngành công nghiệp, đây lại là một đế chế công nghiệp thắt chặt sự kiểm soát lên ngân hàng. National City Bank được gọi là ngân hàng dầu mỏ, giống như J. P. Morgan & Co. được gọi là ngân hàng thép. Chủ tịch Ngân hàng National City bank, James Stillman, với đôi mắt lạnh lùng đầy cảnh giác và xoáy vào tâm can, từng phản đối Pierpont trong cuộc chiến Northern Pacific, sau này lại trở thành một đồng minh thân cận. Hôn nhân của hai người con gái nhà Stillman với hai người con trai của William Rockefeller đã đóng dấu sự liên minh giữa nhà Rockefellers và Ngân hàng National City Bank.

Cuộc tranh cãi về công ty Northern Pacific bắt đầu khi ông trùm đường sắt Tây Bắc James J. Hill quyết định mua một công ty miền

Trung Tây gọi là Chicago, Burlington & Quincy (CB&Q). Hill là một người đàn ông lắm lời với chòm râu rậm, trắng toát và xồm xoàm, tóc dài ngang vai cùng khuôn mặt của một chú lùn ranh ma. Với sự giúp đỡ của Morgan, ông đã sáp nhập Great Northern và Northern Pacific vào hệ thống đường sắt khi đó đang thống trị giao thông ở khu vực Tây Bắc nước Mỹ. Harriman sợ rằng việc mua lại CB&Q sẽ cho phép Hill đặt chân vào Chicago và khả năng thiết lập nên một đường ray xuyên Đại Tây Dương, thậm chí có thể kết nối với New York Central của Morgan.

Schiff và Harriman nài nỉ Hill cùng Morgan bán cho họ một cổ phần trong công ty nhưng bị từ chối. Harriman nói kiên quyết: "Được thôi, đó là một hành động thù địch và các ngài sẽ phải lĩnh hậu quả".[61]

Với cách thức báo trước một sự sáp nhập trong những năm 1980, Schiff và Harriman quyết định nuốt gọn công ty xe lửa đã nuốt gọn CB&Q – công ty Northern Pacific. Công ty Northern Pacific chạy về phía Tây từ Wisconsin qua Bắc Dakota và Montana, kết thúc tại Seattle, Washington. Bị giằng xé giữa một bên là giấc mơ huy hoàng và một bên là nỗi sợ hãi Morgan, Schiff đã trải qua một đêm không ngủ trước khi gia nhập kế hoạch của Harriman. Đó là một cuộc đảo chính phi thường bởi Ngân hàng Morgan có cổ phần đáng kể trong công ty Northern Pacific và sẽ không tha thứ cho một cuộc tấn công như vậy.

Những kẻ thôn tính đã bí mật thâm nhập thị trường, mua lại 78 triệu đô-la cổ phiếu của công ty Northern Pacific–giao dịch thị trường lớn nhất trong lịch sử thời bấy giờ. Khi giá cổ phiếu tăng vào tháng 4 năm 1901, Pierpont lại quy việc này cho xu hướng tăng của cổ phiếu do sự ra đời của công ty U.S. Steel. Schiff đã khéo léo tung tin đồn rằng sự tăng giá này phản ánh giá trị tăng thêm của Northern Pacific sau vụ mua bán CB&Q. Khi một khối lượng cổ phiếu rơi vào tay Robert Bacon, ông vui vẻ bán. Ngay cả Hội đồng quản trị của công ty đường sắt cũng bị bán đi. Đó là một vụ lừa đảo bậc thầy do các lực lượng của Harriman tiến hành, ngụy trang bằng các thị trường tài chính sôi nổi theo sau việc tái đắc cử của McKinley. Các báo nhận xét rằng nhiều thanh niên quảng giao phất lên nhờ trúng mánh chứng khoán thậm chí tự gọi mình là nhà tài chính. Đồng thời, nhiều nhà đầu tư, e sợ trước các hoạt động lộn xộn của thị trường, dự đoán sẽ có một cuộc hoảng loạn chung.

Sau đó, vào tháng 5, giá chứng khoán của Northern Pacific tăng lên nhanh đến mức tưởng như bay được. Hill, người mờ mắt bởi

vẻ đẹp của Bacon, thường xuyên bị quấy quả bởi những cơn ác mộng. Ngủ trong toa xe lửa riêng ở Seattle, ông đã bị "một thiên thần da màu" viếng thăm và cảnh báo về sự cố tại New York. Hill vội vã đi dọc nước Mỹ để đến Phố Wall. Vào thứ Bảy, ngày 4 tháng 5, ông cảnh báo Bacon về thảm họa sắp xảy ra. Họ đánh điện cho Pierpont, lúc đó đang ở Aix- les-Bains, và đợi chỉ đạo.

Lúc này, các lực lượng của Harriman-Schiff còn thiếu 40.000 cổ phiếu là chiếm đa phần kiểm soát công ty Northern Pacific. Buổi sáng thứ Bảy hôm đó, Harriman yêu cầu Kuhn, Loeb mua số cổ phiếu cần thiết, nhưng Jacob Schiff đang dự lễ tại Đền Emanu-El và lệnh đó chưa bao giờ được thực hiện. Đó là một sai sót định mệnh, vì ngày hôm sau, Pierpont sai Bacon mua 150.000 cổ phiếu với bất kỳ giá nào. Đến sáng thứ Hai, các môi giới viên của Morgan tản ra khắp sàn giao dịch, tiếp đó là những cuộc mua bán điên rồ ở Northern Pacific.

Các bước nhảy trong giá cổ phiếu thật đáng kinh ngạc. Thứ Ba, ngày 7 tháng 5, cổ phiếu đóng cửa ở mức hơn 143–tăng 70 điểm trong ba ngày. Ngày hôm sau, nó vọt lên tới mức 200. Vụ làm giá này là một cái bẫy đẫm máu cho các nhà đầu cơ. Các nhà đầu cơ tiếp tục "bán khống" các cổ phiếu–nghĩa là, bán cổ phiếu đi mượn với niềm tin rằng bong bóng sẽ vỡ và họ sẽ mua lại được với giá rẻ hơn. Trái lại, các mạch nước ngầm của Northern Pacific tiếp tục dâng lên, buộc họ phải thanh khoản cổ phiếu của các công ty khác để chi trả cho chỗ cổ phần Northern Pacific đi mượn của mình. Do đó, vấn đề đã lan ra toàn bộ thị trường chứng khoán.

Tới thứ Tư, hầu hết các cổ phiếu trên sàn giao dịch rớt giá, tiền bị hút từ phần còn lại của danh sách để nuôi công ty Northern Pacific đang trỗi dậy một cách ngoạn mục. Sau đó, đến thứ Năm ngày 9 tháng 5, vụ sụp đổ thị trường lớn nhất thế kỷ đã xảy ra. Công ty Northern Pacific bị phóng đại lên tới 200 hay 300 điểm cho mỗi giao dịch, cuối cùng cán mốc 1.000 điểm. Sau đó, giá cổ phiếu giảm xuống 400 điểm chỉ trong một giao dịch. Sàn giao dịch trở thành một quang cảnh hỗn loạn trong khi các nhà đầu cơ không tài nào kiếm đâu ra chứng chỉ để bù vào chỗ bán thiếu. Tờ *New York Times* đưa tin: "Đám môi giới hành động như những kẻ mất trí... Những kẻ to con ném đám nhỏ thó sang một bên và đám nhỏ thó la khóc vì phẫn nộ lại nhảy vào cuộc chiến, dùng bàn tay và cánh tay, khuỷu tay, bàn chân, bất kỳ bộ phận nào để kiếm điểm cho mình... Đối với đám khán giả đứng nhìn từ căn phòng đằng xa của Sàn giao dịch sản xuất, đó là một cảnh tượng không thể hiểu nổi, gần như ma quỷ với sự vật lộn, tiếng người tranh nhau nói, những nhà môi giới phấn khích với đôi mắt dại đi, bán

và mua, mua và bán".[62]

Khi xuất hiện với giấy chứng nhận của Northern Pacific, đám người môi giới đã bị đám đông, những người sợ rằng mình sẽ đi đứt nếu không có đống giấy chứng nhận này, lao tới cào cấu. Một nhà môi giới đã thuê nguyên một chuyến tàu từ Albany chỉ để cung cấp một giấy chứng nhận 500 cổ phiếu. Giữa sự náo động này, Pierpont Morgan đã giành lại quyền kiểm soát Northern Pacific, nhưng với cái giá của một cuộc hoảng loạn toàn diện. Đó là một hành động phá hoại điên cuồng của một kẻ cao ngạo muốn giành chiến thắng bằng mọi giá. Cuộc tàn sát kết thúc khi một cổ đông mới của Morgan, George Perkins, phối hợp với Schiff và Harriman, thông báo rằng những người bán khống sẽ được phép mua vào chỉ với giá 150 đô-la một cổ phiếu. Nếu không có hành động này, thì hơn một nửa số nhà môi giới trên Phố Wall có thể đã vỡ nợ. Đó là một cuộc phô diễn về sự tham lam cùng cực, làm dấy lên nhiều lo âu trong công chúng về đám đầu nậu tài chính mới toàn năng. Tiêu đề của tờ *New York Herald* ngày 9 tháng 5 năm 1901 tổng kết lại quan điểm phổ biến: "TRONG CUỘC CHIẾN KHỐC LIỆT GIÀNH QUYỀN LÀM CHỦ, NHỮNG GÃ KHỔNG LỒ CỦA PHỐ WALL ĐÃ ĐẨY NHANH SỰ SỤP ĐỔ CỦA BẦY LÙN PICMY".[63]

Bản chất ma quỷ – thiên thần của Pierpont Morgan là ở chỗ mình ông có thể vừa bắt đầu vừa chấm dứt hoảng loạn. Ông thường xuất hiện với tư cách hai con người có vẻ bề ngoài giống hệt nhưng tính cách trái ngược hoàn toàn. Khôi hài là ở thời điểm đỉnh cao của tình trạng hoảng loạn, một phóng viên của tờ *New York Times* đã ghi lại lời than thở của một nhà đầu tư thất vọng mang tên Jefferson M. Levy ở Waldorf-Astoria: "Nếu ông Morgan ở đây thì điều này đã không bao giờ xảy ra".[64]

Pierpont không chấp nhận bất kỳ chỉ trích nào về vai trò của ông ở công ty Northern Pacific. Xuất hiện tại các văn phòng của Morgan, Harjes ở Paris, ông thẳng thừng lớn tiếng: "Tôi chẳng nợ thiên hạ đồng nào".[65] Thứ duy nhất gần với lời giải thích mà ông từng đưa ra là lời nhắc lại Quy tắc của Các chủ ngân hàng quyền quý: "Tôi cảm thấy bị ràng buộc về mặt danh dự khi tái cơ cấu một bất động sản và chịu trách nhiệm về mặt đạo đức đối với việc quản lý tài sản này để bảo vệ nó, và tôi thường bảo vệ nó".[66] Tuy nhiên, quyền lực của ông trên Phố Wall giờ đây giống như của một con voi cái có nhiệm vụ bảo vệ đàn voi con, ông không thể không đè bẹp những kẻ ngoài cuộc vô tội. Quá lớn với các cấu trúc quản lý mỏng manh đang bao bọc xung quanh, ông đã vượt ra khỏi thời đại của mình. Đến sau vụ đình đám của U.S. Steel, vụ làm giá chứng

khoán của công ty Northern Pacific đã củng cố quan điểm cho rằng công chúng đã bị bắt làm con tin bởi những thao túng cổ phiếu của một vài kẻ có thế lực ở Phố Wall.

Tổng thống McKinley hầu như điếc đặc trước cơn phẫn nộ đó. Ngày 6 tháng 9 năm 1901, ông bị một kẻ vô chính phủ có tên là Leon Czolgosz bắn chết khi đang đứng trong Ngôi đền Âm nhạc tại Triển lãm Pan American ở Buffalo. Có những miêu tả chi tiết về phản ứng của Pierpont trước tin này. Đội lên đầu chiếc mũ lụa và chuẩn bị rời số 23 Phố Wall vào buổi tối, ông bị một phóng viên tờ New York Times xông vào với tin đó. "Cái gì?", Pierpont nói, tóm lấy cánh tay của phóng viên. Ông nhìn chằm chằm vào mắt anh ta với vẻ kinh ngạc. Sau đó, ông ngồi sụp xuống một chiếc ghế cạnh bàn, chờ xác nhận không lâu sau đó qua điện thoại. "Đây là một tin buồn, rất buồn", ông nói với phóng viên Times[67]. Có người kể rằng mặt ông đỏ lựng lên và gần như lảo đảo trước cú sốc.

Vụ ám sát McKinley là một bước ngoặt trong cuộc đời Pierpont Morgan, vì vụ việc đã đưa Theodore Roosevelt 42 tuổi lên làm tổng thống. Roosevelt là người có quan điểm còn mâu thuẫn hơn người tiền nhiệm của mình về doanh nghiệp lớn. Jack Morgan thì có chút ít hy vọng vào vị tổng thống mới, mặc dù những cuộc nói chuyện ầm ĩ của Theodore Roosevelt làm anh khó chịu sau lễ nhậm chức tháng Ba. "Điều mà tôi lo sợ là ông ấy có lẽ nói quá nhiều, mà như thế là rất không hay", Jack nói[68]. Trên thực tế, nhiệm kỳ tổng thống của Teddy Roosevelt đã đánh dấu sự khởi đầu của cuộc chiến định kỳ giữa Nhà Trắng và J. P. Morgan & Co., một cuộc chiến làm thổi bùng cơn phẫn nộ qua cả ba kỳ tổng thống của Roosevelt, Taft và Wilson.

Hai tháng sau vụ ám sát McKinley, các bên cừu hận trong vụ làm giá công ty Northern Pacific đã lập lại hòa bình. Họ thành lập một công ty mẹ, lấy tên là Northern Securities Co., tổ hợp của Northern Pacific, Great Northern và các đường tàu của CB&Q. Cả Hill lẫn Harriman đều được dành một chỗ trong ban quản lý. Nếu điều này giúp mang lại hòa bình giữa hai phe quan trọng nhất trên Phố Wall, thì công chúng cũng được đánh động về một sự độc quyền trong đường sắt bên bờ Tây sông Mississippi. Một biên tập viên báo nhìn thấy trước sự độc quyền tiếp theo về đường sắt ở phía đông nói: "So với nửa đầu tiên, việc giành nửa còn lại sẽ dễ dàng hơn nhiều. Lần lượt từng công ty xe lửa sẽ nhẹ nhàng rơi vào tay họ cho đến khi bất kỳ hành khách nào ở bất cứ nơi nào nếu phản đối đi du lịch trên các tuyến đường của họ thì sẽ phải đi xe điện hoặc là cuốc bộ".[69] Giấc mơ của các kiến trúc sư công ty Northern Securities đã vượt ra ngoài nỗi sợ hãi Dân túy sống động

nhất. Sau khi kết hợp các công ty đường sắt xuyên lục địa, họ lên kế hoạch liên kết chúng với các hãng tàu hơi nước đến châu Á– một tầm nhìn mà sau này sẽ kết tinh trong kế hoạch của Edward Harriman về một mạng lưới giao thông vòng quanh thế giới. Trong khi đó, Pierpont, vẫn đang đắm đuối về sự độc quyền đường sắt-tàu biển trên Bắc Đại Tây Dương, quyết định mở rộng địa hạt của mình ra ngoài biên giới Mỹ. Phố Wall càng lúc càng hướng ngoại.

Ngoài việc khiến cho hàng nghìn nhà đầu tư bị phá sản, vụ Northern Pacific còn kéo theo một tai họa cuối cùng–cho cổ đông của Morgan, Robert Bacon. Mặc dù ông vẫn ở lại số 23 Phố Wall thêm một năm rưỡi nữa, nhưng rơi vào tình trạng căng thẳng thần kinh trầm trọng. Theo lệnh của bác sĩ, ông chuyển ra nước ngoài làm việc– một liệu pháp mang đặc trưng kiểu Morgan. Khi trở về Mỹ, ông kinh qua một loạt vị trí–trợ lý ngoại trưởng, ngoại trưởng và đại sứ Mỹ tại Pháp–những vị trí ít đau đầu hơn nhiều so với vị trí phó chính cho J. Pierpont Morgan.

Chương 6
Tơ - Rớt

Được giao phụ trách J. S. Morgan & Co. ở London năm 1898, Jack Morgan, 31 tuổi, là một hoàng tử cô đơn sống lưu vong. Dáng người cao lớn với bờ vai rộng, trông anh rắn rỏi với khuôn mặt rộng, ánh nhìn trực diện, hàng ria mép đen và một chiếc mũi nổi bật không bao giờ sánh được với chiếc mũi của cha mình. Từ nơi xa, Jack theo dõi các sự kiện mang tính thời đại diễn ra ở New York– sự hình thành của ngành thép nước Mỹ và vụ thổi giá chứng khoán công ty Northern Pacific–với một khát vọng mơ hồ. Anh có thể đã cảm thấy cuộc hẹn của mình với số phận cứ liên tục bị lui lại. Dù rất thích London, anh vẫn phàn nàn với mẹ: "Khi con nghĩ đến việc về nhà, thời gian dường như hơi dài".[1] Anh càu nhàu về việc trong khi "nền hòa bình sâu sắc nhất" trị vì tại số 22 phố Old Broad, thì tất cả mọi thứ đang "hoẳng lên" ở số 23 Phố Wall[2]. Tồi tệ nhất là anh phải nhìn Pierpont tập trung sự chú ý mà anh hằng ước ao vào Robert Bacon.

Lúc đầu, việc Jack ở London chỉ là tạm thời, nhưng phải mất một vài năm, vấn đề nhân sự rối rắm tại J. S. Morgan & Co. mới được giải quyết. Năm 1897, anh rể của Pierpont là Walter Hayes Burns qua đời và được thay thế bởi người anh em họ của Jack là Walter Spencer Morgan Burns. Cái chết của Burns, một nhân viên lâu năm, đã khiến ngân hàng London thiếu mất một người nhiều kinh nghiệm. Em gái của Walter là Mary kết hôn với Lewis Harcourt, Tử tước Harcourt đầu tiên, tạo ra một nhánh mới cho nhà Morgan tại Anh, những người là con cháu trực hệ của Junius Morgan. Dòng dõi quyền quý này đã sản sinh ra ngài William Harcourt, Chủ tịch của Morgan Grenfell thời hậu chiến. Một bức ảnh của Pierpont tại bữa tiệc tổ chức ở nhà Harcourt, Nuneham Park, năm 1902 cho thấy Mary Harcourt ngồi cạnh vua Edward VII.

Trong thời gian "lưu đày" ở London, kéo dài cho đến năm 1905, Jack thường cảm thấy lúng túng về sự xa cách của mình với Pierpont. Khi được hỏi liệu Pierpont có tham dự lễ đăng quang của Edward VII không, anh ngượng ngùng thú nhận: "Ông ấy không phải người có thể dễ dàng theo sát và tôi đã gần như bỏ cuộc".[3] (Cuối cùng, Teddy Roosevelt đã biến Jack thành tùy viên đặc biệt tới dự lễ đăng quang ở Westminster Abbey.) Một lần khi muốn cùng cha mình tham gia một sự kiện của hải quân tại Spithead, Jack than thở rằng Pierpont "có thể sẽ không nghĩ đến chuyện hỏi chúng tôi".[4] Anh thường xuyên bị loại khỏi các giao dịch kinh doanh và phải đọc về tơ-rớt U.S. Steel trên báo chí.

Pierpont thích Jack nhưng thấy con trai thiếu lửa và bạo dạn, điều này càng khiến Jack cảm thấy bất an. Khi Pierpont có một chuyến đi biển năm 1899, Jack viết thư cho mẹ về việc mọi thứ không thể tiến triển ở New York khi Pierpont vắng mặt. Anh nói thêm: "Con chỉ hy vọng điều đó không bao giờ xảy ra với mình. Mà có lẽ thực ra mọi thứ vẫn luôn tiến triển nếu không có con".[5] Khi đó, công việc kinh doanh của Pierpont đã trở nên quá lớn để cho phép Jack được nghi ngờ về việc cha có quan tâm đến mình hay không, và việc Jack không phải là người sáng dạ hay mạnh mẽ như cha cũng làm vấn đề thêm trầm trọng.

Một đứa con trai khác thì có thể đã nổi loạn, còn Jack lại hờn dỗi và mòn mỏi chờ được cha chấp nhận. Giống như Junius, anh luôn lo lắng về sự mê mải công việc của Pierpont và những thèm muốn "thiếu thận trọng" của ông nên thường xuyên dõi theo cha mình. Anh miêu tả với giọng điệu hài hước kỳ quái khi nhìn thấy cha mình chơi domino với Mary Burns: "Thật buồn cười khi thấy cha và dì Mary trang nghiêm ngồi chơi trò chơi vô bổ ấy".[6] Anh cũng thấy sự phù phiếm của cha mình, nhận thấy cách ông "quá hài lòng với chính mình"[7] sau khi làm một việc gì đó hay ho. Jack nhận ra nội tâm đau buồn của Pierpont, cái giếng cô đơn âm thầm của ông: "Cha bên ngoài tỏ ra rất khoẻ và vui vẻ nhưng đôi khi con thấy cha cũng cô đơn giống con và trông cha cau có như thể không có nổi một người bạn trên thế giới này".[8] Nếu nhìn từ góc độ Jack cũng đang cố làm mẹ mình – một người phụ nữ ngẩnh ngãng, ốm yếu và bị Pierpont bỏ rơi hàng tháng trời tại thời điểm ấy – vui lên, thì khả năng đồng cảm rất công bằng và sự quan tâm ân cần đối với cả cha lẫn mẹ của Jack thật đáng khâm phục.

Việc Jack vật vã cam chịu trong những năm ở London đã dịu bớt phần nào khi Pierpont thể hiện sự hào phóng của ông. Khi Jack đến vào năm 1898, Pierpont đã để anh và vợ, Jessie, sử dụng căn nhà số 13 Princes Gate. Pierpont còn mua thêm căn nhà số 14 kế

bên và thông hai nhà lại với nhau, mang đến vẻ hoành tráng của một bảo tàng lớn, tráng lệ với những bức sơn dầu của Velázquez, Rubens, Rembrandt và Turner – thuế xuất khẩu tiếp tục ngăn Pierpont đưa bộ sưu tập sang Mỹ. Jack cũng được sử dụng Dover House, một bất động sản ở nông thôn của Junius tại Roehampton, với đàn bò cái và trại sản xuất bơ sữa kiểu cũ. Ngây ngất vì được cha quan tâm, Jack nói với mẹ: "Cha đối xử với chúng con rất tốt từ lúc chúng con tới nơi, chu đáo chăm lo mọi thứ và cực kỳ quan tâm đến sự nghiệp xã hội của Jessie! Con biết cha rất thích chúng con ở cùng, vì cha hẳn phải rất cô đơn khi không có ai ở đó và chúng con cũng không cản trở hay làm phiền đến công việc của cha".[9] Năm 1901, Pierpont tặng Jack một món quà Giáng sinh– khoản tiền lớn tới nỗi anh chỉ cần dùng một phần đã mua được một bức chân dung của Sir Joshua Reynolds.

Tuy nhiên, Jack và gia đình cảm thấy cuộc sống xa hoa như vậy hơi quá sức với họ. Mỗi tối –dù Pierpont ở châu Âu hay không – quản gia sẽ đặt tạp chí và sữa ấm cạnh giường ông chủ và điều chỉnh đèn đọc sách. Và với căn nhà toàn kiệt tác dễ vỡ, người giúp việc chỉ không hút bụi vào những ngày cô cảm thấy bồn chồn. Jessie tự hào vì không có thứ gì bị vỡ, nhưng đám trẻ, khi đó là hai trai và hai gái, thấy việc cứ phải vừa chơi vừa kiềm chế thật ngột ngạt. Sau này, lũ trẻ nhớ lại cuộc sống tại Princes Gate với những buổi cầu nguyện gia đình, đọc Thackeray và Trollope, đi dạo trong công viên Hyde Park, đều không có gì vui vẻ.

Năm 1901, Jack thuê Aldenham Abbey, một bất động sản rộng 300 mẫu Anh ở Hertfordshire thả đầy chim trĩ cùng giống cừu Southdown được đồn là có thể cạnh tranh với chim trĩ và cừu của nhà vua về chất lượng. Jack có một sở thích kiểu quý ông Anh Quốc đối với những thú vui thôn dã. Sau khi mua luôn bất động sản này năm 1910, anh đã dùng lại cái tên ban đầu của nó là Wall Hall. Được Humphrey Repton bài trí cảnh quan, Aldenham gồm một tòa nhà có tháp giả cổ, một nhà kính với đủ loại cây nhiệt đới và một thư viện giống như nhà nguyện trong trường đại học. Trong thế giới đậm chất Anh của Morgan, những người phục vụ trong Dover House của Pierpont thi thoảng gặp đội Wall Hall của Jack để đấu cricket. Nhà Morgans luôn cố gắng cân bằng giữa chất Anh và chất Mỹ–ví dụ, bằng cách vận chuyển táo pippin từ bang New York đến các cổ đông ở London.

Đối với Jack, những năm ở London trôi qua trong một chiếc lồng sơn son thếp vàng. Anh có nhiều bạn bè từ các gia đình thương gia ngân hàng và tập luyện thể lực ở phòng tập Sandow với Eric Hambro. Hàng xóm của anh có Earl Grey và Florence Nightingale;

bạn ăn tối thường xuyên là Rudyard Kipling, Henry James, Sir James Barrie và Mark Twain. Nhưng trên hết, anh có Jessie, một người phụ nữ xinh đẹp với khuôn mặt tròn trịa và mái tóc vàng nhạt, nước da sáng, đôi mắt màu xanh khói. Mặc dù Jessie miễn cưỡng đến Anh, nhưng xã hội ở đó chẳng mấy chốc đã khiến cô thấy như mình ở Boston, cô nhanh chóng trở thành một người đậm chất Anh chính hiệu. Cô hy vọng một trong hai người con trai của mình–Junius Spencer, Jr., sinh năm 1892, hay Henry Sturgis, sinh ra ở London năm 1900–sẽ kết hôn với một người vợ Mỹ và người kia với một người vợ Anh; nhưng rốt cuộc sau này cả hai đều lấy vợ Mỹ.

Jessie Morgan không tin tưởng việc cho con gái ra ngoài học, nên Jane và Frances đều học tại nhà ở Wall Hall; cả hai chưa bao giờ đặt chân vào một lớp học chính thống. Jack cho rằng giáo dục đại học làm giảm chất nữ tính, nên không bao giờ nghĩ tới việc cho con gái đi học đại học. Các cô con gái không được phép nói chuyện với người lạ trên tàu hơi nước hoặc ở nơi công cộng và sau này, họ cảm thấy mình được nuôi dạy trong sự ngột ngạt của những nghĩa vụ xã hội.

Cuộc hôn nhân giữa Jessie với Jack Morgan chặt chẽ và gắn bó tới mức con cái đôi lúc cũng bị gạt sang bên. Jessie không chỉ quản lý bất động sản của Jack một cách hiệu quả mà còn hướng dẫn, tư vấn và hỗ trợ chồng về mặt tinh thần. Chứng kiến sự lạnh lẽo trong hôn nhân của cha mẹ và được ràng buộc bởi sự gần gũi với mẹ, Jack có một cuộc hôn nhân trái ngược với cha mình; ví dụ, anh sẽ không tiếp nối truyền thống lăng nhăng của nhà Morgan.

Thời gian ở London của Jack đem lại lợi thế to lớn cho J. P. Morgan & Co. Nước Anh là ngôi nhà thứ hai của Jack và anh lớn lên với tình yêu sướt mướt như bất kỳ người Anh nào. Năm 1900, sau khi ngắm Nữ hoàng Victoria đi xe qua, anh nói: "Đó là một cụ bà nhỏ nhắn tuyệt vời trong bộ y phục màu đen và áo khoác lông chồn với cặp mắt kính lớn mang nhiều ý nghĩa với rất nhiều người–bà đại diện cho một hình thức hiện tại của quá khứ và thật xúc động khi được ngắm nhìn bà đi qua đám đông".[10] Trong chiến tranh Boer, Jack đã đứng trong đám đông hò reo trước cửa Mansion House sau khi Ladysmith, bị phe Boers bao vây bốn tháng, được quân đội Anh giải cứu. Trong màn kèn bạc phô trương, anh lặng nghe nhà vua mới đăng quang Edward VII tuyên thệ tại Điện Saint James. Phải nói là Jack yêu sự hào nhoáng của nước Anh.

Jack và Jessie được tiếp nhận vào xã hội vốn đóng kín cửa với hầu hết nhà công nghiệp Mỹ của thời đó. Ngày 21 tháng 2 năm 1898,

Jack đeo bảo kiếm, đầu đội mũ gập vành cùng Jessie bước vào phòng triều kiến trong Điện Buckingham. Mặc áo choàng màu đen với những món đồ trang sức lấp lánh trên mình, Nữ hoàng Victoria giữ phong thái trang trọng trong khi Jessie tiến vào, đầu đội vương miện kim cương có đính chiếc lông đà điểu bắt buộc–tờ *London Daily Mail* sau đó đã tuôn một tràng mô tả về vẻ đẹp của cô cùng chiếc đuôi váy satin trắng được viền nhung xanh và hoa hồng phấn. Nhà Morgan cũng kết bạn với Quý cô hoạt bát Sybil Smith và chồng cô, Vivian Hugh Smith. Quý cô Sybil đã đưa họ đến Lâu đài Windsor để gặp mẹ mình, Quý bà Antrim, tùy tùng của nữ hoàng, người đã dẫn họ đi tham quan riêng những bức vẽ của Holbein và Leonardo trong bộ sưu tập của nữ hoàng. Hầu như vô thức, Jack đã củng cố các mối liên hệ sau này cho phép nhà Morgan đặt một lối đi độc nhất vô nhị vào xã hội của giới quý tộc và chính trị gia Anh.

Là một mô hình thu nhỏ của liên minh Mỹ-Anglo, J. P. Morgan & Co. phản ánh trung thực sự dịch chuyển quyền lực nội bộ của liên minh này. Nếu văn phòng New York đắm mình trong vinh quang của London sau Nội chiến, thì tình thế ấy đã đảo ngược trong thế kỷ mới, với việc J. S. Morgan & Co. tham gia ngày càng nhiều vào các vấn đề xuất phát từ New York. Phần lớn số vốn ở London đến từ Pierpont, người mà vào đầu những năm 1900 đã bỏ túi, ở bất kỳ nơi nào, từ một nửa đến 3/4 lợi nhuận hằng năm ghi trong sổ sách tại số 22 phố Old Broad. Ngôi nhà ở London phản ánh tinh thần cuồng nhiệt của Pierpont. Người ghi tiểu sử đầu tiên cho Pierpont là Carl Hovey đã viết: "Bên trong văn phòng thể hiện rõ sự nhộn nhịp và lộn xộn, tương phản với bầu không khí nghiêm trang điển hình trong các tổ chức của London ở quanh đó".[11] Pierpont chủ trương quân bình vừa đủ để chấm dứt việc nhân viên cúi đầu khi ông đến.

Mặc dù nhà Morgan là chỗ thân thiết với các tổ chức của Anh, nhưng mối quan hệ này luôn đầy căng thẳng – không bằng quan hệ yêu đương nhưng nhiều hơn một cuộc đua giành quyền lực. Người Anh không bao giờ xác định được liệu Pierpont và công ty của ông là đồng minh hay làn sóng đầu tiên của một đám người man rợ. Phố Wall đã thắng Thành phố London trong cuộc chiến giành uy quyền tối cao về tài chính, với việc Morgans chiếm quyền Barings và Rothschilds. "Tại London, ngân hàng Barings mới hồi sức là ngân hàng duy nhất có thể xếp vào gần như cùng hạng với chúng tôi", Sir Clinton Dawkins, một cổ đông mới của J. S. Morgan & Co., nói năm 1901: "Ở Mỹ, bọn họ gần như số không, chẳng có vị thế gì và Mỹ sẽ chiếm ưu thế trong hầu hết mọi việc".[12] Để chống lại gã Yankee mới phất, Barings và Rothschilds, hai đối thủ lớn

trong thế kỷ XIX của Morgan, trở nên bớt đối kháng nhau hơn.

Trong chiến tranh Boer, chính phủ Anh với kho vàng cạn kiệt đã nhờ đến Rothschilds ở London và Morgans ở New York để tăng trái phiếu kho bạc. Khi Pierpont tỏ ra ngần ngại, Kho bạc Anh lại đưa cả Barings vào khiến ông càng thêm không hài lòng. Sir Clinton Dawkins đã gọi giám đốc kho bạc Hicks-Beach là "nổi tiếng ngu ngốc và không biết gì về kinh doanh".[13] Cuộc chiến tranh Boer năm 1900 đã có những tác động đáng lo ngại đến London. Quản lý văn phòng mới của J. S. Morgan, Edward C. Grenfell, ghi nhận trạng thái mất tinh thần ở London khi một nửa số (cổ phiếu) phát hành đã được lên kế hoạch cho New York. Nơi nào Junius từng giúp đỡ Rothschilds, nơi đó Pierpont lại quay ra thách thức họ, ngấm ngầm đòi hỏi một khoản hoa hồng cao hơn cho vụ phát hành – một vụ tống tiền mà Vương quốc Anh miễn cưỡng tham gia. Về vụ phát hành năm 1902, Rothschilds đã không thành công khi cố gắng loại Morgan khỏi xanh-đi-ca. Từ đó về sau, Grenfell, với cảm giác đắc thắng nham hiểm, đã ghi trong nhật ký của mình về sự lên ngôi của J. P. Morgan & Co. vượt trên cả nhà Rothschild.

Với việc thành lập U.S. Steel năm 1901, giới tài chính Anh cảm thấy nể sợ sự táo bạo của Pierpont. Tờ *New York Times* viết, họ "sửng sốt trước quy mô khổng lồ của ngành thép Mỹ hợp lại", tờ *London Chronicle* thì coi tơ-rớt này "không kém một bóng ma đe dọa thương mại của thế giới văn minh".[14] Ngoài ra, việc hình thành tơ-rớt đã báo trước một sự bùng nổ trong xuất khẩu của các sản phẩm Mỹ đến châu Âu, khiến cạnh tranh thương mại giữa hai bên càng thêm khốc liệt.

Cũng trong khoảng thời gian này, Pierpont có một mối quan tâm gây tranh cãi khi đề xuất điện khí hóa tuyến đường sắt ngầm và các đường ray trên mặt đất ở London. Những đường tàu điện ngầm mới được xây dựng khi tình trạng tắc nghẽn trong nội đô đòi hỏi mở rộng khu vực dân cư ra vùng ngoại ô. Pierpont đã cạnh tranh để được cung cấp tài chính cho một tuyến tàu điện ngầm chạy từ Hammersmith qua Piccadilly vào thành phố. Bằng cách giành việc cung cấp tài chính cho dự án tàu điện ngầm, Pierpont cũng hy vọng sẽ tạo ra mối làm ăn cho hai công ty mà ông có cổ phần là British Thomson-Houston và Siemens Brothers. Song cuối cùng, ông bị mất hợp đồng tài trợ cho tuyến tàu điện ngầm vào tay một xanh-đi-ca do ông trùm Charles Tyson Yerkes ở Chicago đứng đầu. Yerkes được mệnh danh là Ông vua Lực kéo, nổi tiếng vì là hình mẫu cho Frank Cowperwood tàn nhẫn, nhân vật chính trong các cuốn T*he Financier (Nhà tư bản tài chính), The Titan*

(Người khổng lồ) và The Stoic (Kẻ khắc kỷ) của Theodore Dreiser. Bất chấp thất bại hiếm hoi này, sự tham gia của Pierpont làm dấy lên lo ngại rằng ông sẽ khống chế nền kinh tế Anh và Hội đồng Hạt London cảnh báo về việc trao thủ đô cho hai người Mỹ.

Lúc này, nước Anh có một tình cảm yêu ghét lẫn lộn với Pierpont. Trên đường phố London, những người bán hàng rong bán các bảng tiền xu có tựa đề "giấy phép sinh sống trên Trái đất" và ký tên "J. Pierpont Morgan".[15] Một bức hoạt họa năm 1901 trên tờ *New York World* vẽ Pierpont hỏi John Bull, một người Anh phiếm chỉ: "Ngài còn gì để bán không?"[16]. Dù người Anh có phiền muộn đến đâu vì sự lấn lướt của Pierpont thì họ vẫn phải dựa vào người Mỹ trong vấn đề tài chính. Năm 1901, để bảo vệ khoản đầu tư Mỹ của mình, giới tài chính London đã mua bảo hiểm nhân thọ cho Pierpont tại Lloyd trị giá 2 triệu đô-la, đặt ông "lên ngang hàng với Nữ hoàng Victoria và những nhà cầm quyền khác bên này Đại Tây Dương" như Jack nói.[17]

Không có động thái nào của Morgan có thể làm dấy lên nỗi sợ hãi nguyên thủy của người Anh hơn hành động mà Pierpont đã thực hiện vào năm 1902 – lập ra một tơ-rớt vận chuyển để độc quyền ở Bắc Đại Tây Dương. Đây là phần mở rộng tự nhiên trong định hướng xuất khẩu mới của Mỹ. Chẳng bao lâu sau khi lập ra Tập đoàn U.S. Steel, Pierpont đã được một nhà điều hành vận chuyển hỏi xem liệu có thể đưa tàu hơi nước Bắc Đại Tây Dương vào sở hữu chung được không. "Nên như vậy", ông trả lời[18]. Bối cảnh này gợi đến kỷ nguyên đường sắt trước đó – tình trạng quá nhiều tàu và cuộc chiến giá cả mang tính hủy diệt. Người Đức đe dọa ưu thế của hải quân Anh, trong khi người Mỹ tin rằng họ nên được hưởng nhiều lợi nhuận hơn từ lưu lượng người nhập cư, cũng như xu hướng mới trong đám nhà giàu Mỹ muốn có những chuyến vượt Đại Tây Dương sang trọng.

Trắng trợn khẳng định quyền lợi của Mỹ, Pierpont thu xếp kế hoạch cho một tơ-rớt vận chuyển thuộc sở hữu của Mỹ, trong đó chuyển đổi nguyên tắc "cộng đồng chung lợi ích" – tức là hợp tác giữa các đối thủ cạnh tranh trong một ngành công nghiệp nhất định – sang quy mô toàn cầu. Ông đã tạo ra một hạm đội Anh-Mỹ gồm hơn 120 tàu hơi nước – đội tàu thuộc sở hữu tư nhân lớn nhất thế giới và làm lung lay ngay cả ngành hàng hải thương mại của Pháp. Nhìn từ quan điểm chính trị, những cuộc chinh phục chính yếu của ông là các nhà máy đóng tàu Belfast của Harland & Wolff và Hãng tàu White Star Line. Trong tơ-rớt mới, Tử tước Pirrie của Harland & Wolff nhìn thấy một thị trường bị thao túng cho đội tàu của mình, còn J. Bruce Ismay, người có cha là đồng

sáng lập White Star, lại chê thỏa thuận này. Pierpont mời chào các cổ đông White Star một mức giá chót vót – 10 lần so với mức thu nhập cao ở năm 1900 – đến mức Ismay không chỉ ở lại làm chủ tịch của White Star mà còn bị Pierpont dụ dỗ và trở thành chủ tịch của chính tơ-rớt mang tên International Mercantile Marine này. Thông qua vụ mua lại White Star và việc thuê Ismay về làm việc, Pierpont vướng vào thảm họa Titanic 10 năm sau đó.

Pierpont bắt buộc phải đưa người Đức, những kẻ thống trị mới trên Bắc Đại Tây Dương, vào tơ-rớt của mình. Các con tàu xuyên Đại Tây Dương – kỳ quan nhiều tầng trông giống những chiếc bánh cưới xa hoa – đã lập kỷ lục về tốc độ vượt Đại Tây Dương. Một kiến trúc sư quan trọng của tơ-rớt vận chuyển này là Albert Ballin, người sở hữu công ty vận chuyển lớn nhất thế giới Hamburg-Amerika Steamship Line với hàng trăm tàu thuyền. Trong một báo cáo bí mật năm 1901, Ballin đã phác thảo quy mô tham vọng của Morgan:

Cũng chẳng có gì bí mật trong chuyện Morgan đang theo đuổi những kế hoạch vươn xa nhằm chiếm vị trí người đứng đầu xanh-đi- ca gồm một số doanh nhân quan trọng và giỏi nhất của Mỹ, và rằng lợi ích đường sắt được thể hiện hết sức đặc biệt trong đó. Trong thời gian cách đây vài tháng ở London, bản thân Morgan đã tuyên bố với một số chủ hãng vận chuyển của Anh rằng, theo ước tính của ông, gần 70% hàng hoá được vận chuyển đến châu Âu từ các cảng ở Bắc Đại Tây Dương được chuyển tới những cảng này bằng đường sắt, thông qua vận đơn đường biển, việc vận chuyển tiếp đó của lô hàng được giao phó cho các công ty vận tải nước ngoài. Ông và bạn bè của mình không thấy có bất kỳ lý do gì khiến các công ty đường sắt nhường việc đưa hàng hóa Mỹ qua Đại Tây Dương cho công ty nước ngoài làm. Sẽ hợp lý hơn nhiều nếu mang lại một sự pha trộn giữa đường sắt và đường thủy của Mỹ nhằm đảm bảo toàn bộ lợi nhuận cho tư bản của Mỹ.[19]

Cuối năm 1901, Morgan ký hợp đồng với Ballin, một chủ ngân hàng người Do Thái chuyên cho triều đình mượn tiền thời đó, nhằm phân chia giao thông khu vực Bắc Đại Tây Dương: xanh-đi-ca của Morgan sẽ không khai trương dịch vụ tới các cảng ở Đức mà không có sự cho phép của người Đức; trong khi đó, người Đức tuyên bố sẽ không mở rộng dịch vụ của họ sang Anh hoặc Bỉ. Các cổ đông trong tơ-rớt vận chuyển cũng sẽ tập trung lợi nhuận và cùng mua lại Hãng tàu Holland-America.

Sau cuộc họp với Morgan ở London, Ballin đến ngôi nhà đi săn của Hoàng đế Wilhelm tại Berlin và thông báo với nhà vua về hiệp

ước. Lúc đầu, hoàng đế Đức tỏ ra lo sợ đám người Mỹ sẽ lừa đảo, nhưng Ballin chỉ ra rằng trong khi các công ty của Anh đang bị nuốt trọn, người Đức vẫn cứ là các cổ đông độc lập. Bị ấn tượng với câu nói đó, hoàng đế ngồi xuống giường đọc thỏa thuận, sửa chữa và nhấn mạnh việc phải đưa North German Lloyd vào cac-ten. Sau này, chính trên con tàu *Corsair III* tại Kiel, Pierpont đã tản bộ trên boong tàu cùng hoàng đế. Ông đã phạm phải một lỗi hớ hênh nghiêm trọng khi mời hoàng đế ngồi xuống; tuy vậy, Wilhelm vẫn chấp nhận lời mời của Morgan vương giả.

Khi tin tức về thỏa thuận với Đức bị rò rỉ ra ngoài, công chúng sốc vì biết vụ hợp nhất đã vươn ra quy mô toàn cầu. Trong một bài xã luận mang tên "Incredible" (Không thể tin nổi), tờ New York Times cho biết: "Nếu các công văn từ Paris nói với chúng ta rằng ngài Morgan đã… đánh điện về văn phòng tại nhà yêu cầu mang hết điện thoại đi, giải tán hết những người viết tốc ký cùng máy đánh chữ và đập vỡ máy hiện mã chứng khoán, không một ai, đàn ông, phụ nữ hay trẻ em ở New York tin câu chuyện thêu dệt này. Tương tự, những người thông minh cũng sẽ không chấp nhận câu chuyện về các điều khoản của thỏa thuận với những công ty tàu biển Đức là thật".[20] Tờ Times coi sự kiềm chế cạnh tranh này thật sự lỗi thời và kém hiệu quả–một loạt lý lẽ bấy giờ có thêm nhiều người ủng hộ trong khi nỗi khiếp sợ những ông hoàng tơ-rớt tăng lên.

Người Anh đặc biệt lo lắng về các-ten vận chuyển của Pierpont. Họ sợ rằng những con tàu của International Mercantile Marine sẽ độc quyền chuyên chở đến châu Âu hàng hóa có nguồn gốc nội địa Mỹ và đi trên những tuyến đường sắt của Morgan đến các cảng Bờ Đông. Cổ đông của Morgan là George Perkins đã xác nhận điều này khi ông hoan hỉ thông báo rằng tơ-rớt vận chuyển sẽ "dẫn tới sự mở rộng các ga đường sắt của chúng tôi qua Đại Tây Dương".[21] Dường như Pierpont Morgan đã dệt một lưới nhện liền mạch trên toàn thế giới.

Pierpont phải đấu tranh với một công ty duy nhất phản kháng là Cunard Line của Anh, bởi theo Ballin, việc hãng này không chịu tham gia sẽ có thể hủy hoại tơ-rớt. (Có thể có sự oán giận cá nhân ở đây: từng một lần bị giam trong một cuộc đình công của công nhân Cunard tại Liverpool, Pierpont ngay lúc đó đã thề sẽ không bao giờ dùng đến dịch vụ của công ty này lần nữa.) Với tình trạng gần như hoảng loạn trong giới vận tải biển Anh và lời kêu gọi rộng khắp thống thiết tới Quốc hội xin "giữ lại" các vùng biển cho nước Anh, một ủy ban nội các đã ép Cunard không được bán. Đô đốc hải quân Anh muốn các con tàu xuyên Đại Tây Dương lúc nào cũng

sẵn sàng làm tàu chiến trong trường hợp khẩn cấp và sợ Cunard rơi vào tay nước ngoài. Để lôi kéo hãng tàu này, chính phủ Anh cấp cho hãng khoản trợ cấp cực hào phóng để đóng mới hai con tàu Mauretania và Lusitania, những con tàu hơi nước lớn nhất thế giới. Đổi lại, Cunard đồng ý ở lại trong tay người Anh và để chính phủ tùy ý sử dụng hạm đội của mình.

Khi xây dựng tơ-rớt, Pierpont chưa bao giờ phải đấu tranh với các chính phủ nước ngoài. Nhưng vì ngành tài chính ngày càng mang tính quốc tế và ảnh hưởng đến lợi ích chủ quyền, nên cũng càng lúc càng mang màu sắc chính trị. Để làm dịu nỗi sợ hãi của nước Anh, Pierpont đã vận động Bộ trưởng Thực dân Joseph Chamberlain, một nhà phê bình lớn tiếng, và phải viện đến một mưu mẹo đã quen thuộc với các công ty đa quốc gia ngày nay: ông ngụy trang quyền sở hữu của Mỹ, trước hết với tên gọi của tơ-rớt, International Mercantile Marine (quỹ Thương mại Hàng hải Quốc tế – IMM). Pierpont cũng đồng ý để thủy thủ đoàn người Anh phục vụ trên tàu Anh của ông, cho các cổ đông Anh vào ban quản trị và cho tàu treo cờ Anh. Cuối cùng, những con tàu Anh của ông cũng được đặt trong kho dự trữ của hải quân Anh để có thể được trưng dụng trong trường hợp chiến tranh. Tuy vậy, ban quản lý có quyền bỏ phiếu gồm năm người của IMM có đa số là người Mỹ, bao gồm Pierpont và cổ đông Charles Steele, cùng với của P. A. B. Widener, Ismay và Tử tước Pirrie.

IMM đã trở thành thất bại nổi tiếng của Pierpont Morgan. Khi lưu lượng vận chuyển chùng xuống sau Chiến tranh Boer, bè nhóm của Morgan và Cunard ra sức làm kiệt quệ nhau trong cuộc chiến giảm giá. Từ khi thành lập vào tháng 4 năm 1902, xanh-đi-ca Morgan đã phải vật lộn để xử lý đám chứng khoán không mong muốn của IMM. Giá trị các cổ phiếu bị thổi phồng – tới nỗi người ta không thể đưa nó lên Sàn giao dịch chứng khoán New York. Năm 1906, các nhà bảo lãnh phát hành vẫn còn nắm giữ gần 80% cổ phần. Như tờ Wall Street Journal kết luận trong một báo cáo phân tích về tơ-rớt vận chuyển của Pierpont: "Đại dương quá bao la cho ông cụ".[22]

Sự không thoải mái của nước Anh với Pierpont có lẽ đã làm thay đổi cục diện mối quan hệ cổ đông của ông ở London, công ty J. S. Morgan & Co.. Không chỉ phần lớn vốn của công ty này thuộc về ông, mà đa phần các cổ đông người Mỹ cũng được tuyển chọn từ các thành viên trong gia đình. Trong thế kỷ mới, có nhiều cổ đông người Anh hơn và các lựa chọn mang tính chính trị nhiều hơn, vì Pierpont vung tiền để gây dựng công ty ở London. Năm 1900, ông mời Ngài Clinton E. Dawkins làm cổ đông. Đó là một công chức

đáng kính, người mới hoàn thành một nhiệm kỳ ở Ai Cập và sắp trở thành bộ trưởng tài chính ở Ấn Độ. Báo chí cho rằng đây là những kế hoạch mới để mở rộng lãnh thổ của Morgan sang châu Á.

Rõ ràng, việc không hài lòng với Dawkins đã dẫn Pierpont tới cuộc đàm phán sáp nhập với Barings năm 1904. Ông cũng lo ngại các đối thủ mới của mình trên Phố Wall. Khi nhớ lại cuộc gặp gỡ với Pierpont về việc này, Lord Revelstoke của Barings đã viết: "Ông ấy cay đắng đả kích sức mạnh ngày càng tăng của người Do Thái cùng đám Rockefeller, và nói nhiều hơn một lần rằng chỉ có công ty của chúng tôi và của ông ấy là hai công ty của người da trắng ở New York".[23] Hai công ty từ lâu đã coi nhau là những công ty Tin Lành hàng đầu ở các thành phố của họ.

Cuộc sáp nhập đề xuất tập trung vào một kế hoạch để Ngân hàng Baring phụ trách đầu London, còn Ngân hàng của Morgan phụ trách đầu New York; J. S. Morgan & Co. sẽ biến mất. Theo Lord Revelstok, các cuộc đàm phán chìm xuồng vì hai lý do: Pierpont sợ sẽ làm cho Dawkins thất vọng bằng cách sáp nhập Ngân hàng ở London; và với việc Jack Morgan dành quá nhiều thời gian ở London, vị trí của ông trong công ty bị sáp nhập sẽ là một chuyện tế nhị. "Tôi cho rằng giữa hai cha con họ không có mấy cảm thông và tin tưởng", Revelstoke nói, ông cũng sợ bị Pierpont lấn át[24]. Chẳng bao lâu sau khi các cuộc đàm phán thất bại vào năm 1905, Dawkins lên cơn đau tim và qua đời. Jack lúc đó được giao một nhiệm vụ nhạy cảm là tuyển dụng cổ đông Anh có quan hệ rộng cho J. P. Morgan & Co. Thời điểm này, nhà Morgans sẽ mua thêm một số thành phần thuộc dòng dõi Anh giàu có.

Năm 1904, Edward Grenfell được cất nhắc làm cổ đông; ông trở thành giám đốc Ngân hàng Trung ương Anh quốc một năm sau đó. Là một người độc thân trẻ tuổi dễ chịu, hoạt bát, ăn mặc lịch thiệp và miệng lưỡi sắc như dao cạo, Grenfell đua đòi và bảo thủ, đồng thời sở hữu một trí tuệ cực kỳ tinh anh. Ông cũng thích chơi khăm người khác. Từng học tại trường Harrow và Trinity, Cambridge, ông mang trong mình dòng máu danh giá, cả cha cùng ông nội đều là giám đốc Ngân hàng Trung ương Anh quốc kiêm nghị sỹ Quốc hội. Ngay từ khi còn trẻ, ông đã đủ lý trí để nhìn nhận thế giới và phát giác thói gian lận cùng đạo đức giả ở con người. Grenfell trở thành người cứu vãn chính trị của hãng ở London kiêm nhà ngoại giao lỗi lạc, đầu mối liên hệ của công ty với Kho bạc Anh và Ngân hàng Trung ương Anh.

Năm 1905, Grenfell đưa người anh em họ của mình đồng thời là

bạn của Jack Morgan là Vivian Hugh Smith vào làm việc. Lúc đó, Smith đang làm việc cho công ty gia đình chuyên về quản lý bến bãi, một thanh niên cao ráo, đẹp trai, tóc đỏ và một người kể chuyện quyến rũ. Anh từng theo học ở Eton và Trinity Hall, Cambridge. Xét theo khuôn mẫu lý tưởng của Pierpont, Vivian còn hơn cả Grenfell. Anh là một doanh nhân đầy tham vọng và đã nhúng tay vào rất nhiều giao dịch, như đầu tư vào mỏ đồng Caucasian và mỏ vàng châu Phi cùng các doanh nghiệp khác ở Rhodesian. Cha của Vivian là Thống đốc ngân hàng Anh, thành viên của gia tộc ngân hàng sung mãn nhất nước Anh, được mệnh danh là thành phố Smiths, con cháu của một chủ ngân hàng Nottingham từ thế kỷ XVII. (Grenfell không phải là người nhà Smith, ông và Vivian có họ bên mẹ với nhau.) Lập biểu đồ sức mạnh của gia tộc phi thường này vào năm 1959, Anthony Sampson ước tính rằng 17 con cháu nhà Smith ở thành phố giữ 87 vị trí cổ đông trong 75 công ty và là chủ tịch của sáu công ty. Nhà Martin Smiths còn liên hôn loằng ngoằng với nhà Hambros, tăng cường hơn nữa mối liên minh ngân hàng. Vivian Smith kết hôn với Lady Sybil cao ráo, mảnh khảnh, mái tóc sáng màu, cô con gái độc nhất tinh nghịch, vui vẻ của bá tước thứ sáu vùng Antrim, người sở hữu Lâu đài Glenarm và vài mảnh đất ở Ulster và có mẹ là thị nữ của Nữ hoàng Victoria. Dần dần, ngân hàng của Pierpont ở London rũ bỏ tư cách một thuộc địa Mỹ trong thành London. Khi Jack trở về New York năm 1905, Grenfell và Smith đang chịu trách nhiệm tại đây. Khi công ty được thiết kế lại theo phong cách Morgan, Grenfell vào năm 1910, lần đầu tiên nó mang một cái tên Anh. Nhà Morgans đã thiết kế cẩn thận con ngựa thành Troy của họ.

Trong nhiệm kỳ Tổng thống Theodore Roosevelt, Pierpont Morgan phải chịu sự trừng phạt rõ rệt nhất vì vai trò của mình trong bối cảnh nước Mỹ bấy giờ. Ông khi đó có vai trò lớn và được bao quanh bởi vầng mây như thánh thần đến nỗi chỉ tổng thống mới có thể biến ông thành người phàm. Sự chống đối công khai đối với ông cũng dễ giải thích. Phố Wall đã phát triển mạnh mẽ nhờ các tơ-rớt: rất nhiều tổ chức kiểu này đã đặt trụ sở chính tại New York và muốn giữ mối quan hệ gần gũi với các chủ ngân hàng Phố Wall hơn là với những công ty gắn liền với chúng. Teddy Roosevelt muốn chỉnh sửa lại sự mất cân đối giữa quyền lực của chính phủ và quyền lực của doanh nghiệp, và khi làm như vậy, sự va chạm với Pierpont Morgan là không tránh khỏi.

Dù tạo ra những nghiệp đoàn công nghiệp lớn, Pierpont lại không thể cho phép quyền lực tương ứng được tích luỹ trong tay người lao động và chính phủ. Mặc dù tôn trọng quá khứ, minh chứng

qua các sưu tầm của ông về nghệ thuật Phục Hưng mang tính tôn giáo, ông vẫn là một thế lực cấp tiến, đáng lo ngại đối với nước Mỹ toàn những thị trấn nhỏ, truyền thống nông nghiệp với niềm tin vào sự ngây thơ của mình. Dù có được các doanh nhân tôn trọng tới đâu chăng nữa, ông vẫn là một con yêu tinh trong mắt công chúng. Một buổi diễn gây tiếng vang ở Broadway đã dùng hình ảnh đám quỷ khè lửa vào một ghế ngồi trong lúc hát đồng thanh: "Ghế này dành cho Morgan, một Gorgon tài chính vĩ đại".[25]

Chẳng bao lâu sau khi Tổng thống McKinley bị ám sát, Ngân hàng Morgan đã làm một phép thử người kế nhiệm ông. Phò tá mới của Pierpont, George W. Perkins khéo ăn khéo nói, gửi điện tín cho tổng thống mới: "Niềm an ủi duy nhất của nước Mỹ lúc này là có một người con trung thực, dũng cảm, trung thành để gánh vác gánh nặng thế giới".[26] Một vài tuần sau đó, Perkins và Robert Bacon, một bạn học cũ của TR (tổng thống Roosevelt) tại Harvard, đến thăm Nhà Trắng để đặt vấn đề thận trọng và tìm hiểu ý định của Roosevelt. Tổng thống nói rằng ông muốn cải cách, sau đó mô tả Perkins với Bacon "tranh luận như những luật sư trong một vụ án khó, và từ sâu thẳm trái tim mỗi người đều biết điều này nếu… người đó không đại diện cho một tính cách mạnh mẽ và chuyên quyền như Pierpont Morgan".[27]

Cũng có tư chất diễn viên như Pierpont, TR không ngừng thao túng tính biểu tượng của Morgan. Trong khi công chúng ngỡ nghìng với Vụ thổi giá chứng khoán công ty Northern Pacific, Roosevelt nhìn ra một con bài chính trị nếu kiện ra tòa chống độc quyền công ty Northern Securities, biểu tượng cho lệnh ngừng bắn giữa Morgan và Harriman. Tổng chưởng lý Philander C. Knox đưa ra thông cáo về vụ kiện sau khi thị trường chứng khoán đóng cửa vào ngày 19 tháng 2 năm 1902. Tin tức này đến đúng vào bữa tối khiến Morgan bị bất ngờ. Rõ ràng, Nhà Trắng sẽ không tự động đầu hàng trước áp lực của Morgan. Các cuộc đối đầu tiếp theo giữa TR và Morgan bộc lộ hết sự kiêu ngạo ghê gớm của ông trùm. Cả hai người đều là thành viên trong tầng lớp quý tộc của New York; cha của Pierpont và TR đều là sáng lập viên của Bảo tàng Lịch sử tự nhiên Mỹ. Thân thế giống nhau này có lẽ đã làm cho sự ghét bỏ giữa hai người trở nên đặc biệt mang tính hằn thù – kiểu quan hệ này được lặp lại lần nữa giữa Jack và "kẻ phản bội giai cấp" đáng chú ý khác là Franklin Roosevelt.

Trong một cuộc họp ở Nhà Trắng có mặt cả Tổng Chưởng lý Knox, Morgan đã bày tỏ sự phẫn nộ khi ông không hề được báo trước về vụ kiện công ty Northern Securities. Trong sự ngạo mạn tột đỉnh mà lịch sử khắc ghi, ông đã đề nghị với Roosevelt rằng Knox và

luật sư của ông cần gặp riêng. “Nếu chúng tôi đã làm điều gì sai trái”, Pierpont nói, “hãy gửi người của ngài tới chỗ người của tôi và bọn họ sẽ xử lý vụ này”.[28] Knox gắt gỏng nói họ không muốn xử lý vụ sáp nhập, mà muốn chấm dứt nó. Lo lắng về công ty U.S. Steel, đứa con cưng của mình, Morgan đã chất vấn Roosevelt có phải ông định lên kế hoạch “tấn công các quyền lợi khác của tôi không”. Không, “trừ khi chúng tôi tìm ra... họ đã làm điều gì đó mà chúng tôi coi là sai trái”, Roosevelt trả lời[29].

Cách Roosevelt phản ứng tại cuộc họp thể hiện sự quan tâm thích thú và hoài nghi của một kẻ nổi loạn được nuôi dưỡng tốt. Ông nói với Knox về cái cách Morgan “không thể nhịn được mà coi tôi là một đối thủ điều hành lớn, người hoặc là có ý định hủy hoại tất cả các quyền lợi của ông ấy hoặc là sẽ bị ép để đi đến một thỏa thuận không hủy hoại thứ gì”.[30] Trở lại số 23 Phố Wall, Pierpont đã tuôn ra một bức thư đầy tức giận đến tổng thống, nhưng các cộng sự bình tĩnh đã thuyết phục ông không gửi nó đi. Năm 1903, một tòa án ở Saint Paul, Minnesota đã ủng hộ chính phủ trong vụ giải thể Công ty Northern Securities và Tòa án Tối cao chấp nhận một phần quyết định này một năm sau đó. Đạo luật Chống độc quyền Sherman*, đang hấp hối dưới thời McKinley, đột nhiên hồi sinh dưới thời TR.

*. *Đạo luật được Quốc hội Mỹ thông qua năm 1890 dưới thời Tổng thống Benjamin Harrison, mục đích không phải để bảo vệ các công ty khỏi bị thiệt hại do đối thủ làm ăn phát đạt một cách hợp pháp, hay để cản trở doanh nghiệp thu được lợi nhuận chính đáng từ người tiêu dùng, mà chủ yếu là nhằm duy trì một thị trường cạnh tranh để bảo vệ người tiêu dùng. (BTV)*

Dù mối quan hệ Roosevelt-Morgan đôi khi được châm biếm như mối quan hệ giữa người đi tiêu diệt tơ-rớt với ông vua tơ-rớt, song nó còn phức tạp hơn thế nhiều. Những tranh cãi công khai đã che khuất sự tương đồng sâu hơn về ý thức hệ, lần đầu tiên được thể hiện trong cuộc đình công của thợ mỏ than antraxite tháng 5 năm 1902. Các công ty than lớn thuộc sở hữu của những công ty đường sắt như Reading, Lehigh Valley, Erie và nhiều công ty khác gần gũi với J. P. Morgan & Co. Họ muốn trả thù cho vụ phải tăng 10% lương cho thợ mỏ năm 1900 – một thỏa thuận mà Pierpont đã đứng ra giúp môi giới – và đối xử với những người đình công tàn bạo như thời phong kiến. Tới mùa thu năm 1902, các trường học ở New York phải đóng cửa vì thiếu than, và đảng Cộng hòa lo sợ bị quật lại trong các cuộc bầu cử. Ngày 11 tháng 10 năm 1902, Bộ trưởng Chiến tranh Elihu Root đã gặp Pierpont trên tàu *Corsair III* trên sông Hudson. Roosevelt sẵn sàng gửi lính vào làm việc

trong mỏ và muốn Morgan ủng hộ một ủy ban trọng tài. Ở TR có một quan điểm mang tính giác ngộ đối với một tổng thống – trước ông, phản ứng điển hình của các tổng thống là dập tắt đình công.

Cách tiếp cận này hấp dẫn Morgan, người thích trật tự và đàm phán. Ông và Root đi thẳng đến Câu lạc bộ Union để gặp một số chủ tịch công ty đường sắt. Là người gia trưởng trong ngân hàng của mình, ông lại tỏ ra hòa hiếu với đám thợ mỏ hơn mấy vị chủ tịch công ty đường sắt. Tại một cuộc họp của Nhà Trắng vào ngày 3 tháng 10, khi giới đường sắt đã giận dữ lăng mạ John Mitchell, chủ tịch trẻ tuổi của Liên hiệp thợ mỏ Mỹ, ông đã đáp lại bằng sự đàng hoàng đáng khen ngợi. Hai ngày sau đó, Roosevelt gửi Robert Bacon một bức thư nhằm liệt kê những việc cần Pierpont giúp thêm. Tổng thống nói về Mitchell: "Ông ấy không đe dọa và cũng không nhắc đến chuyện bị lăng mạ. Đề xuất ông ấy đưa ra rất hợp lý. Giới chủ thậm chí còn từ chối xem xét đề xuất này; họ sử dụng ngôn ngữ xấc xược và xúc phạm để nói về ông ấy và trong ít nhất hai trường hợp đã tỏ thái độ xấc xược với tôi".[31]

Trong khi thông cảm với lời cầu xin của Roosevelt, Morgan không hẳn có quyền sai khiến với dân đường sắt như người ta vẫn quy cho ông, Roosevelt phàn nàn với Henry Cabot Lodge rằng Morgan đã không thể "làm được gì nhiều với đám quý tộc đầu đất này".[32]

Cuộc khủng hoảng lên đến đỉnh điểm ngày 15 tháng 10 năm 1902, khi Perkins cùng Bacon tới Nhà Trắng và ở lại đến gần nửa đêm với Roosevelt để cố gắng tìm ra một cách thoát khỏi bế tắc. Roosevelt một lần nữa lại thấy hai cổ đông của Morgan thật khoa trương, thậm chí hơi kỳ quặc. Ông cho biết, khi đêm sắp tàn, họ "trở nên rất kích động và không chỉ đơn thuần là thừa nhận, mà còn nhấn mạnh rằng nếu không đạt được thỏa thuận, thì bạo lực và có thể là chiến tranh xã hội sẽ xảy ra".[33] Roosevelt cuối cùng chọn cách cho phép đám chủ khai thác giữ thể diện: họ sẽ cho một người đại diện lao động vào ban quản trị, vị trí dành cho "nhà xã hội học xuất sắc". Cuối cùng, Hội đồng trọng tài đã đồng ý tăng 10% lương nhưng không công nhận công đoàn. Roosevelt phấn khởi viết thư cho Morgan: "Nếu không nhờ có ngài can thiệp thì tôi cũng không hình dung nổi vụ đình công này sẽ được giải quyết ra sao tại thời điểm này, và những hậu quả có thể xảy ra... thật là... khủng khiếp mỗi khi nghĩ tới".[34]

Ngay cả về vấn đề tơ-rớt, Roosevelt và Morgan cũng không hẳn là đối chọi nhau. Roosevelt coi tơ-rớt là kết quả tự nhiên, hữu cơ của sự phát triển kinh tế. Ông nói việc ngăn chặn các tơ-rớt giống như cố gắng xây một con đập trên sông Mississippi. Cả TR và Morgan

đều không thích nền kinh tế cá nhân khấp khểnh của thế kỷ XIX và ủng hộ các doanh nghiệp lớn; họ muốn thúc đẩy Mỹ gia nhập thị trường thế giới. Nhưng trong khi Roosevelt cho rằng quy mô lớn của nền kinh tế cho phép sự phát triển tương đương các quy định của chính phủ, Morgan thấy không cần thiết phải có quyền lực đối kháng. Là một quý ông chủ ngân hàng thời Victoria đích thực, Pierpont thấy sự tin tưởng, tôn trọng và tự điều chỉnh trong giới doanh nhân đã là một sự giám sát cũng như cân bằng cần thiết.

Việc Roosevelt và Morgan là anh em bí mật có thể được nhìn ra trong các cuộc phiêu lưu kỳ lạ của cổ đông của Morgan là George W. Perkins, người sau này trở thành cấp phó cho cả hai. Đó là một người đàn ông tuấn tú, giàu trí tưởng tượng, với đôi mắt tinh quái, mí dày của kẻ đánh bạc và một khuôn mặt búng ra sữa nham hiểm đằng sau bộ ria tay cầm. Cha ông đã sáng lập một trường học truyền giáo ở khu ổ chuột của Chicago, và George lớn lên trong ngôi trường mà cha mình điều hành. Trước khi làm việc cho ngân hàng năm 1901, ông đã là một nhà điều hành xây dựng nên đế chế ở New York Life Insurance. Là một nhà buôn hoạt ngôn, hòa đồng, ông là một thử nghiệm của Pierpont và cho thấy sở trường của Morgan trong việc chọn những người ưu tú. Khi đến Góc phố để xin quyên tiền bảo tồn những vách đá cao Palisades trên bờ phía Tây của sông Hudson, ông đề nghị 125.000 đô- la. Pierpont đồng ý cho 25.000 đô-la và nói với Perkins lúc ông chuẩn bị dời đi: "Tôi sẽ cho cậu cả 125.000 đô-la nếu cậu làm cho tôi một việc". Khi Perkins hỏi đó là việc gì, Pierpont chỉ về phía khu vực của cộng sự: "Nhận lấy một cái bàn đằng kia".[35]

Morgan cho Perkins một ngày để quyết định. Tổng thống McKinley đã cảnh báo Perkins về chế độ làm việc tàn hại sức người của cổ đông Morgan, nhưng Perkins tự phụ đã chấp nhận. Ngay từ đầu mọi thứ đã bão táp. J. P. Morgan Co. thường tuyển thư ký nam mà Perkins lại muốn mang thư ký nữ của mình từ New York Life sang làm. "Tôi sẽ không chấp nhận một người đàn bà chết tiệt nào ở đây hết", Pierpont gầm lên và Mary Kihm đáng thương được đem giấu đi trong một tòa nhà gần đó[36]. Sau đó, Perkins chuyển cô sang 23 Phố Wall, nhưng với điều kiện là cô luôn phải ở trên lầu và không bao giờ được xuất hiện ở tầng ngân hàng.

Là một người lòe loẹt và hướng ngoại, George Perkins nổi bật trong đám cổ đông vì ông đã viết về các tơ-rớt ngay khi tạo ra những tổ chức này. Ông thách thức truyền thống kín tiếng trong giới ngân hàng Thời kỳ các Ông trùm. Tháng 8 năm 1902, ông đạt

được một thỏa thuận đưa ông vào thứ hạng của Pierpont. Với khoản phí 3 triệu đô-la, ông đã sáp nhập Công ty McCormick Harvesting Machine và Công ty Deering Harvester cộng thêm ba công ty nhỏ nữa vào International Harvester. Tơ-rớt mới này có cổ phần chiếm 85% thị trường thiết bị nông nghiệp. Perkins đã chọn cái tên International Harvester (máy thu hoạch quốc tế) bởi ông thấy trước được sự nổi lên của các tập đoàn toàn cầu đồng thời hy vọng tơ-rớt mới sẽ "tuân thủ luật pháp của các quốc gia khác nhau và coi đâu cũng là nhà"[37]. Do sự phổ biến của McCormick Harvesting trong tầng lớp nông dân, International Harvester đã được buông tha trong làn sóng diệt tơ-rớt nhắm vào Tập đoàn U.S. Steel.

Khi gia đình Deering và McCormick ganh đua quyết liệt để kiểm soát International Harvester, Perkins đã đưa ra một giải pháp khéo léo: J. P. Morgan & Co. sẽ kiểm soát tơ-rớt này. Perkins khoe với Pierpont: "Công ty mới sẽ do chúng ta sắp xếp, tên cũng do ta chọn, tiểu bang mà công ty đóng trụ sở cũng nằm trong tay ta, Hội đồng quản trị, các nhân viên và toàn bộ trang bị cũng do ta phụ trách – không ai có quyền đặt bất kỳ câu hỏi nào đối với bất kỳ lựa chọn nào của ta".[38] Cyrus Hall McCormick, Jr . sau này đã gọi Perkins là nhà thương thuyết tuyệt vời nhất ông từng biết[39]. Khi International Harvester được niêm yết trên Sàn giao dịch chứng khoán, Perkins tự hào gửi báo cáo đầu tiên của công ty cho Tổng thống Roosevelt: "Theo như tôi biết, đây là trường hợp đầu tiên được ghi nhận về một tổng công ty khi chào bán chứng khoán ra công chúng đã cung cấp đầy đủ thông tin về mọi mặt tình hình".[40]

Perkins xuất hiện vào một thời điểm tốt lành cho Pierpont Morgan. Các tơ-rớt đã khiến cả nước nhìn vào Phố Wall và làm tăng sự giám sát liên bang đối với những khoản tài chính cấp cao. Pierpont vẫn mang nặng tâm lý khinh thường chính phủ của một doanh nhân thế kỷ XIX. Khi một trong những giới chức đồng hương tại nhà thờ Saint George, William Jay Schieffelin, con rể của Tiến sĩ Markoe, đến gặp ông và nói chuyện về một phong trào cải cách dịch vụ dân sự, Pierpont gầm lên: "Sao ta phải quan tâm tới cải cách dịch vụ dân sự cơ chứ!"[41] Không chỉ thế, Pierpont còn có một thái độ hung dữ đối với báo chí, hiếm khi đồng ý tham gia phỏng vấn, thẳng thừng từ chối việc chụp ảnh và cảnh báo nhân viên phải giữ gìn thông tin với đám phóng viên.

George Perkins khéo léo, bình tĩnh với bộ quần áo chải chuốt bằng len alpaca màu xám của ông và những động tác lấy lòng, lại thích những căn phòng đầy khói thuốc. Ông là nhà môi giới có thực lực và cũng là nhà vận động hành lang cao cấp đầu tiên của Morgan.

Đối thủ sau này của ông trong cuộc đấu tranh giành linh hồn của Theodore Roosevelt là William Allen White, thành viên đảng Cấp tiến ở Kansas, đã lưu lại những ấn tượng sâu sắc về Perkins như một người "miệng có gang có thép". White trở nên hứng thú với Perkins sau khi được Thượng nghị sĩ Albert J. Beveridge thúc giục tham gia Thượng viện và nói rằng Perkins, người thích ông, có thể thu xếp việc này. White quan sát Perkins và thấy rằng "Perkins quyết định nhanh chóng, nói năng với chất giọng nhẹ nhàng, mỉm cười duyên dáng, dễ gần". Ông viết: "Tôi đã quen việc nhìn thấy ông ấy câu cá với niềm tự hào nhất định về kỹ năng của mình, mà tôi rất ngưỡng mộ". Ông cũng tuyên bố rằng "ông ấy tỏa ra một mùi quyền lực lớn lao dễ chịu đến từ mối liên hệ với Morgan". Tại Hội nghị Quốc gia Bull Moose năm 1912, White nhìn thấy một Perkins "mỉm cười duyên dáng", "bảnh bao, láng bóng và quăn tít như một con bò đầu người Assyrian, ông trẻ trung, nhẵn nhụi và sung sức".[42]

Từ những ngày còn ở New York Life, Perkins luôn thấp thoáng hơi hướng của những tai tiếng và danh tiếng của một kẻ thao túng đại tài. Năm 1905, cơ quan lập pháp bang New York đã tổ chức phiên điều trần làm náo động dư luận liên quan đến ngành công nghiệp bảo hiểm nhân thọ. Phiên điều trần được đặt theo tên Thượng nghị sĩ William Armstrong đã đem lại uy tín cho luật sư trưởng Charles Evans Hughes, người sau này trở thành Quốc vụ khanh và Chánh án Tòa án Tối cao. Ủy ban cho thấy các nhà điều hành bảo hiểm tham lam đã đổ tiền vào các công ty tín thác như thế nào để họ có thể giữ cổ phiếu và vung tiền của khách mua bảo hiểm vào những vũ hội hào nhoáng. Có nhiều câu chuyện về một ngôi nhà vui vẻ thiếu đứng đắn ở Albany và các công cụ khác được New York Life và công ty bảo hiểm khác sử dụng để gây ảnh hưởng đến các nhà lập pháp. Perkins đã ở một vị trí quá cao trong New York Life để có thể bình an vô sự. Đi ngược lại lời khuyên của Pierpont, ông vẫn giữ vị trí của mình tại hãng này và bị Hughes tấn công về vấn đề xung đột lợi ích. Perkins bị buộc tội đóng góp bất hợp pháp cho chiến dịch và làm sai lệch hồ sơ của công ty liên quan đến việc bán chứng khoán đường sắt. Mặc dù bản cáo trạng này sau đó bị hủy bỏ, ông vẫn phải từ bỏ vị trí ở New York Life.

Ở những điểm mà lý thuyết của Pierpont hầu như không tồn tại, thì lý thuyết của Perkins lại vô cùng tinh vi. Ông là một kẻ kỳ quặc trong ngân hàng bí ẩn nhất thế giới. Ông diễn thuyết và xuất bản những cuốn sách nhỏ về tất cả các chủ đề có thể hình dung ra; ông rao giảng về một tổ hợp công nghiệp, cho rằng doanh nghiệp quy mô nhỏ là nguyên nhân khiến cho lương thấp và công nghệ chậm tiến. Không phải Phố Wall mà là động cơ hơi nước và điện thoại đã

tạo ra các tơ- rớt. “Sự khác biệt”, ông đặt vấn đề, “giữa Công ty U.S. Steel, do ông Morgan lập ra và một Cục quản lý thép của Chính phủ là gì?”[43]. Ông vẽ ra một viễn cảnh song song mà Pierpont không chịu thừa nhận, rằng các tơ-rớt, với việc sản xuất và phân phối tập trung, là một hình thức chủ nghĩa xã hội tư nhân. Và không giống như Pierpont, Perkins thấy rằng các tơ-rớt mang đặc điểm công; ông ủng hộ chính phủ cấp giấy phép cho các công ty liên tiểu bang và mở rộng lợi ích người lao động, bao gồm chia sẻ lợi nhuận, bảo hiểm xã hội và lương hưu. Điều này, như ông khoe, sẽ là “chủ nghĩa xã hội ở mức độ cao nhất, tốt nhất và lý tưởng nhất”.[44]Mặc dù Teddy Roosevelt đôi khi tự hỏi liệu Perkins có phải chỉ đơn giản là đang giải thích cho một chương trình nghị sự Morgan ích kỷ hay không, thì vẫn có một sự tương đồng rõ rệt trong quan điểm của hai người.

Việc một cổ đông của Morgan ủng hộ chủ nghĩa xã hội không phải điều gì đáng ngạc nhiên. Dù sao Pierpont, khởi đầu với các hiệp hội đường sắt vào cuối năm 1880, vẫn luôn cổ vũ quá trình hợp tác công nghiệp thay vì cạnh tranh. Ông thích chủ nghĩa tư bản của mình gọn gàng, ngăn nắp và đặt dưới sự kiểm soát của đám chủ ngân hàng. J. P. Morgan & Co. là ngân hàng cho doanh nghiệp– đó là các hệ thống quy hoạch công nghiệp lớn trong đó ưa ổn định hơn sáng tạo, khả năng dự đoán được hơn thử nghiệm và bị đe dọa bởi các công ty mới nổi; do đó, các ngân hàng có lợi ích lớn trong việc giữ nguyên trạng. Perkins không phải là người duy nhất trong phe Morgan hoan nghênh động thái hướng tới một nền kinh tế tích hợp, có kế hoạch. Sau này, Thẩm phán Elbert Gary của công ty U.S. Steel, người tổ chức bữa tối riêng để ấn định giá cả trong ngành công nghiệp thép, đã làm chứng: “Tôi sẽ rất vui mừng nếu chúng tôi có một nơi để đến, gặp một cơ quan chính phủ có trách nhiệm và nói với họ: ‘Đây là những thực tế và con số của chúng tôi, đây là tài sản của chúng tôi, đây là chi phí sản xuất của chúng tôi; bây giờ các ngài nói xem chúng tôi có quyền làm những gì và đặt giá như thế nào?’”.[45]

Như chúng ta sẽ thấy, các cuộc tấn công chết người vào J. P. Morgan & Co. lại không phải đến từ những người theo chủ nghĩa xã hội, mà từ những kẻ “diệt tơ-rớt” như Louis D. Brandeis, Felix Frankfurter và William O. Douglas, đối tượng ủng hộ các đơn vị kinh tế nhỏ và cạnh tranh gay gắt. Truyền thống này sẽ tiêu diệt tơ-rớt Morgan Money với tư cách tơ-rớt lớn nhất và nguy hiểm nhất. Vì J. P. Morgan & Co. luôn rao giảng về chủ nghĩa xã hội cho giới nhà giàu, nên ngân hàng này luôn có phần nào quan hệ với những người truyền giảng chủ nghĩa xã hội cho người nghèo.[46]

Tuy nhiên, một khía cạnh khác trong mối quan hệ Pierpont Morgan-Teddy Roosevelt có thể được nhìn ra trong vụ kênh đào Panama. Ngay cả khi TR đùng đùng chống lại sự bành trướng của ngành tài chính ở Mỹ, ông vẫn vui vẻ khai thác ngành này ở nước ngoài. Năm 1902, Quốc hội ủy quyền cho Roosevelt chi trả 40 triệu đô-la cho Pháp để mua tài sản dở dang của nước này ở eo đất Panama để xây dựng một con kênh. Hai năm sau, Pierpont tiến hành tài trợ cho giao dịch bất động sản lớn nhất trong lịch sử này. Ông tới Pháp để giám sát việc chuyển vàng thỏi và thanh toán phần còn lại bằng ngoại hối cho Banque de France (Ngân hàng trung ương Pháp). Sau khi nhận được tiền của Mỹ, nhà nước mới thành lập Panama – được TR giúp để tách ra khỏi Colombia – đã chọn J. P. Morgan & Co. là đại lý tài khóa của nước này tại Phố Wall với độc quyền nhận thanh toán của chính phủ Mỹ. J. P. Morgan & Co. cũng đã xử lý vụ đầu tư lớn nhất của Panama: 6 triệu đô-la thế chấp đầu tiên cho bất động sản của thành phố New York. Trong vụ kênh đào Panama mờ ám này, Pierpont đóng vai trò thiết yếu tới nỗi một người viết tiểu sử đã gọi ông là "người đi chào hàng của Roosevelt trong vụ kênh đào Panama".

Như vậy, trong hiệp đấu tay đôi giữa Roosevelt và Morgan luôn có một yếu tố kịch nghệ nhất định, cả hai đều làm ra vẻ thù địch nhau hơn so với thực tế. Trong chiến dịch năm 1904, ngân hàng J. P. Morgan & Co. đã chi 150.000 đô-la cho cuộc tái tranh cử của Roosevelt. Đổi lại, Pierpont đã được TR nghiêm khắc lên lớp trong một bữa tối năm 1907 tại Câu lạc bộ Gridiron. Khi ấy, ngài tổng thống đã ngoắc ngón tay về phía Morgan và Henry Rogers của Standard Oil rồi la lối về cải cách kinh doanh. "Và nếu các anh không để chúng tôi làm điều này", ông nhấn mạnh, "những người kế tục chúng tôi sẽ trỗi dậy và cho các anh xuống bùn".[47] Khi TR nhắc đến cụm từ nổi tiếng "những kẻ bất lương giàu sụ", các phóng viên cho rằng ông đã liếc nhìn về phía Morgan[48].

Tuy nhiên, một số bài tán dương hùng hồn nhất về Pierpont lại là của TR, người "bị ấn tượng bởi sức mạnh khủng khiếp và sự trung thực của ông. Bất kỳ sự hèn hạ và ti tiện nào cũng đều hoàn toàn xa lạ như nhau với bản chất của ông."[49] Morgan cũng không phải người vị tha. Khi Roosevelt đi săn trên đồng cỏ châu Phi, Pierpont tuyên bố rằng ông hy vọng con sư tử đầu tiên TR gặp sẽ thực hiện bổn phận của nó.

Bị quấy rầy bởi những kẻ "diệt tơ-rớt", Pierpont chuyển qua các vấn đề khác để giải khuây trong những năm cuối đời. Đến năm 1900, chớm lục tuần, ông thường xuyên vắng mặt dù vẫn đánh điện chỉ đạo Phố Wall hai hoặc ba lần mỗi ngày từ nơi nghỉ, và

bằng cách đó, chưa bao giờ nới lỏng kiểm soát. Với tính cách bồn chồn và ham việc, ông không hả hê với đống tài sản mình kiếm được và người ta cũng không bao giờ hình dung ra cảnh ông ngồi đong đếm giá trị thực của mình mỗi khi đêm xuống. Suốt đời, ông chưa bao giờ nhầm lẫn trong kinh doanh. Niềm đam mê thật sự và đầy cám dỗ của ông là phụ nữ, nghệ thuật và tôn giáo.

Pierpont đã cố gắng dập tắt lời đồn đại của báo chí về những cuộc phiêu lưu tình ái, nhưng ai cũng biết sự lạnh nhạt của vợ chồng Morgan. Họ có ít điểm chung và Fanny tránh xa xã hội ồn ào mà vợ một người nổi tiếng cần phải dấn thân. Trong một bức ảnh chụp năm 1902, bà trông vẫn cao ráo, tinh tế và ưa nhìn với mái tóc quăn cuốn gọn. Tuy nhiên, bà yếu ớt, hay ốm đau và đôi khi không đủ sức để đi du lịch. Đầu những năm 1900, bà bắt đầu bị điếc và phải dùng tới một cái loa kèn lớn gắn vào tai; nửa tàn phế và phải ăn một mình trên lầu trong khi gia đình tụ họp ăn sáng vào Chủ nhật.

Bất chấp những căng thẳng giữa Pierpont và Fanny, người nhà Morgan vẫn rất coi trọng gia đình. Năm 1904, Pierpont mua cho Jack một tòa nhà lớn bằng sa thạch mang phong cách Victoria ở góc giao đại lộ Madison và phố 37, gần giống với ngôi nhà của ông. Bên trong tòa nhà sáng sủa và rộng rãi đến không ngờ, có 45 phòng, 22 lò sưởi và một tá phòng tắm. Bằng cách dỡ bỏ một ngôi nhà ở giữa và chuyển khoảng trống thành vườn chung, Jack và cha sống ngay sát nhau như những người hàng xóm từ năm 1905 cho đến khi Pierpont qua đời năm 1913.

Jack tiếp tục kiềm chế những cảm xúc xáo trộn của mình, vực dậy tinh thần ngày càng sa sút của mẹ trong khi gìn giữ tình yêu của cha. Trong những năm sau này, anh đóng vai trò như một bưu điện, thông báo cho mẹ về các hoạt động của Pierpont ở nước ngoài và báo cáo với cha về tình hình của bà. Quan hệ giữa hai người trang trọng và gượng gạo, nhưng cả Pierpont lẫn Fanny không bao giờ bắt con cái phải quay lưng lại với người kia. Là một người thời Victoria khuôn thước, Pierpont vẫn hỏi han Fanny một cách tôn trọng và cố gắng giảm thiểu sự khó chịu của Jack.

Trong các bức thư nặng về đạo đức, Jack thường khuyên nhủ Fanny về sự nhẫn nhục. Như anh lập luận, sống chỉ đơn giản là vấn đề chấp nhận những sự thật vĩnh cửu mà thôi. Chẳng phải anh đã xử sự với cha mình theo cách chấp nhận những điều không thể tránh khỏi hay sao? Trong thế giới Morgan ngột ngạt, gia trưởng, lựa chọn của Fanny bị hạn chế một cách khủng khiếp. Trong một bức thư năm 1900, Jack chúc mừng mẹ vì sức khỏe đã

khá lên, rồi nói: "Hãy cố gắng giữ gìn sức khỏe khi mình đang có và đừng phung phí vào những thứ mình coi là cần thiết vì chúng sẽ là niềm vui cho người khác. Hãy để mọi người làm việc mà không có mình, mình sẽ làm được cho họ tốt hơn sau này".[50]

Fanny chưa bao giờ đạt được sự cam chịu thần thánh ấy và phải chịu đựng nỗi đau đớn khủng khiếp. Năm 1901, khi bà đến thăm Rome, Jack viết cho bà một lá thư đầy chua xót nói lên niềm tin của mình rằng bà phải tuân theo số phận. Mặc dù Pierpont không được nhắc đến, nhưng hồn ma của ông vẫn lởn vởn trong không gian:

Thư của mẹ từ Roma cho con thấy mẹ rất buồn. Con biết có rất nhiều điều mà mẹ và nhiều người muốn thay đổi, nhưng người ta phải chấp nhận điều không thể tránh khỏi như một thứ không nằm trong tay mình, giống như chuyện chết chóc hay lo lắng tột độ vậy. Hai cộng hai sẽ chẳng bao giờ thành năm được, dù ta có làm hay không làm gì– nếu số bốn làm mẹ cảm thấy khó chịu thì về mặt đạo đức và tôn giáo, mẹ vẫn phải chấp nhận thực tế đó và tin vào tình yêu vĩnh cửu nằm sau những rắc rối ấy.[51]

Người ta vẫn nghi ngờ liệu có người phụ nữ nào có thể hoàn toàn làm hài lòng khẩu vị của Pierpont. Có hai Pierponts–một ông chủ ngân hàng đích thực và một kẻ trụy lạc, bị đóng ách với nhau dưới áp lực cực đoan; Pierpont không bao giờ có thể tích hợp cả hai con người này. Thái độ của ông đối với phụ nữ được quy định bởi tiêu chuẩn kép thường thấy. Ở ngân hàng, ông kiên quyết phản đối nhân viên nữ và không bàn bạc chuyện kinh doanh với phụ nữ, người mà ông cho là chỉ ru rú trong góc nhà. Mỗi năm một lần, vào ngày đầu năm mới, Fanny ăn trưa tại Góc phố–thời điểm duy nhất phụ nữ được mời tham gia. Tuy nhiên, ở nhà, ông lại là một người khác. Một vị khách nữ đến thăm số 219 Đại lộ Madison có lần đã trêu chọc Pierpont và nói rằng trong khi ở nhà ông rõ là dễ chịu, thì cô nghe nói ở công ty ông làm người ta phát sợ. Pierpont đỏ mặt, bắt đầu phản đối, sau đó thừa nhận: "Tôi e rằng cô nói đúng".[52]

Đối với Pierpont, hôn nhân cần sự đồng thuận, chứ không phải sự chung thủy. Đó là vấn đề tôn trọng hôn ước. Tháng 1 năm 1902, Charles Schwab, lúc đó là Chủ tịch của U.S. Steel, đã đi ô tô đến Monte Carlo với Nam tước Henri Rothschild; những cuộc phiêu lưu tai tiếng của họ tại quầy chơi bạc roulette đã xuất hiện trên trang nhất của báo chí New York. Ghê tởm Schwab "đồi bại", Andrew Carnegie đã viết cho Pierpont: "Tất nhiên, ông ta không bao giờ có thể sa đà quá khi có chúng tôi. Chúng tôi sẽ ngay lập tức

yêu cầu ông từ chức nếu làm như vậy".[53]George Perkins đánh điện cho Schwab rằng sự việc này không làm Pierpont chướng tai gai mắt và rằng Schwab cứ tiếp tục "vui vẻ"[54]. Khi ông trở về New York, Schwab bào chữa và nói với Morgan rằng ông ta đã không làm gì khuất tất sau những cánh cửa đóng kín. "Cửa là để dùng vào việc đó", Morgan gắt[55]. Rõ ràng ông rất đa nghi. Ông từng nói với một cộng sự: "Làm việc gì cũng cần có hai lý do – một lý do tốt và một lý do thật sự".[56] Một nhận xét mang tính tiết lộ từ người tự xưng là lương tâm của Phố Wall.

Liên quan đến nghệ thuật, các tiêu chuẩn của Pierpont rất khắt khe. Là một thành viên trong hội đồng quản trị của Opera Metropolitan, ông chính là người góp công vào việc hủy bỏ vở Opera Salome* của Richard Strauss. Khán giả đêm đầu tiên của vở diễn cho rằng câu chuyện về một nàng công chúa loạn trí muốn lấy đầu Giăng Báp-tít là quá táo tợn. Ngoài ra, các buổi diễn tập được tổ chức vào sáng Chủ nhật cũng khiến đám giáo sĩ địa phương tức điên. Khi việc công diễn bị hủy bỏ, một thành viên khác của hội đồng quản trị, Otto Kahn, đã viết thư cho Strauss rằng "trách nhiệm trong vụ phủ quyết vở Salome cần được chia sẻ bởi lòng mộ đạo vụng về và chân thành, nhưng trong trường hợp này, hoàn toàn là do niềm tin không phù hợp của Morgan".[57]

*. *Một vở diễn của Richard Strauss dựa trên vở kịch tiếng Pháp Salomé của tác giả Oscar Wilde. Vở kịch tái hiện câu chuyện trong Kinh thánh về Salome, con gái riêng của Herodias, vợ của quận vương Antipas. Herodias lúc đầu là vợ của Herod II, anh trai của Antipas. Cuộc hôn nhân của Herodias và Antipas đã bị thánh Giăng Báp-tít (John the Baptist) chỉ trích. Do đó, Herodias đã xúi giục con gái mình xin Antipas thưởng cho cô thủ cấp của thánh Giăng sau khi cô trình diễn một điệu múa trong sinh nhật của ông. (BTV)*

Trong khi bảo vệ đạo đức nói chung, Pierpont lại có những cuộc phiêu lưu tình ái trên chiếc du thuyền của mình, trong các toa tàu tư nhân và tại nhiều spa kiểu châu Âu. Người biết chuyện ở Phố Wall nói Morgan thích sưu tầm các kiệt tác lâu đời và những cô nhân tình già. "Rất ít phụ nữ có thể chịu được lối làm tình như sư tử của ông ấy", một người viết tiểu sử cho Pierpont ở giai đoạn đầu nhấn mạnh[58]. Trong những câu chuyện đùa của ông có thể nhìn thấy màn hài kịch quen thuộc về những người đàn ông lớn tuổi đột nhiên mở khuy áo – ông có thể biến thành một ông già Noel vui vẻ. Ở Paris, ông đưa tình nhân đến một hiệu kim hoàn trên phố mua sắm Rue de la Paix và để họ tự do lựa chọn. Một lần, tại Cairo, ông tung một nắm đồ trang sức vàng lên bàn khách sạn và nói toáng lên với đám phụ nữ: "Nào, mời các cô tự nhiên!"[59] (bữa

tiệc có cả một giám mục, không biết ông ta có tham gia vào cuộc vui này không). Trong một chuyến đi chơi ở Seattle, tất cả mọi người được tặng đồ lông vũ. Một chuyện đùa ở New York những năm 1900 rõ ràng có liên quan đến khuôn mặt ửng đỏ và tính hào phóng của Pierpont. Một cô nàng ca sĩ hát bè nói với bạn mình: "Tớ đã lấy được một viên ngọc trai từ một con hàu tươi ở cửa hàng Shankley đấy nhé". "Thế đã là gì", cô bạn đáp, "tớ còn kiếm được hẳn một chiếc vòng cổ kim cương trong một con tôm hùm già kia".[60]

Với cách tiếp cận kinh doanh như trên sân khấu của Pierpont, cũng dễ hiểu khi ông thích giao du với nữ diễn viên. Ông bị thu hút bởi những người phụ nữ phóng khoáng và độc lập, tươi tắn và sôi nổi. Người ta đồn ông đã phải cạnh tranh với Diamond Jim Brady để chiếm được tình cảm của Lillian Russell. Vụ ngoại tình nổi tiếng nhất của ông là với nàng Maxine Elliott cao ráo gợi cảm. Maxine là một phụ nữ đoan trang với đôi mắt đen nhánh, cổ thon dài và dáng người ấn tượng. Nàng có cách ăn nói cực kỳ khiêu khích–một thứ dường như luôn thu hút Morgan. "Tại sa đám đàn ông ở Phố Wall các anh lúc nào cũng giống những kẻ ăn thịt người vậy", nàng giễu ông, "các anh sẽ ăn tươi nuốt sống bất kỳ thứ gì – miễn là ăn được".[61] Bình luận của Maxine về thiết kế của con tàu *Corsair III* – đặc biệt là việc Pierpont đặt cabin dưới boong tàu – đã khiến ông thay đổi hẳn thiết kế này.

Hai tháng sau cuộc hoảng loạn năm 1907, Maxine Elliott mua một khoảnh đất và trở thành người phụ nữ đầu tiên xây dựng một nhà hát ở Broadway. Những kẻ đưa chuyện cho rằng chính Morgan đã cho nàng tiền. Khi ông và Maxine trở về từ châu Âu và lên cùng một con tàu năm 1908–một sai sót hiếm thấy ở Morgan vốn thận trọng–phóng viên đã hỏi ông liệu có phải ông có cổ phần trong nhà hát. "Quyền lợi duy nhất tôi có trong Nhà hát của Maxine Elliott là một vé miễn phí vào đêm khai mạc", ông nói[62]. Nghe nói ông và vua Edward VII, người mà Maxine đã gặp ở Marienbad năm 1908, đều yêu thích nàng.

Những câu chuyện bông đùa tập trung vào cuộc sống sau này của Pierpont không phải là không có những phút khôi hài kiểu Falstaff*. Tuy vậy, Pierpont cũng là một người tình phong nhã theo kiểu cổ. Người tình cuối cùng của ông hình như là cô Victoria Sackville-West, con gái của cựu đại sứ Anh tại Washington. Cô đã ghi lại chuyện ông chủ ngân hàng già nua, đẫy đà, táo tợn như một cậu học sinh, đột nhiên ôm siết lấy mình. Victoria viết trong nhật ký năm 1912: "Ông ấy nắm tay tôi rất tình cảm và nói sẽ không bao giờ quan tâm đến tôi theo bất kỳ cách nào mà tôi

không chấp nhận, rằng ông rất tiếc vì đã có tuổi, nhưng tôi là người phụ nữ ông yêu và sẽ không bao giờ thay đổi".[63] Đối với một vị thần tài chính, lời biện bạch ấy mới dịu dàng làm sao!

**. Nhân vật trong kịch Shakespeare. (BTV)*

Thậm chí đến cuối đời, Pierpont vẫn thèm khát sự lãng mạn mà có lẽ chưa được thỏa mãn kể từ cuộc hôn nhân ngắn ngủi với Mimi Sturges 50 năm trước. Có những góc sâu thẳm nào đó trong ông mà cuộc sống sôi động ở Phố Wall không thể nào chạm đến và sự trống rỗng không thể lấp đầy sau vô vàn cuộc phiêu lưu. Sau khi Pierpont qua đời, gia đình Morgan đã lần theo các mối liên hệ của ông khi những tác phẩm nghệ thuật mà ông sở hữu một cách bí ẩn lại xuất hiện trong bộ sưu tập của vài gia đình khác. Năm 1936, một người Đức đã viết thư cho Jack tự xưng là một người con riêng từ thời sinh viên của Pierpont tại Gottingen. Jack không dám khẳng định ngay đó là một trò lừa bịp cho đến khi biết rõ người này chưa ra đời khi Pierpont rời trường đại học. Tuy nhiên, nhiều năm sau cái chết của cha mình, Jack vẫn không quên chuyện này.

Dù Pierpont vung không ít tiền bạc và thời gian cho các vụ ngoại tình, song chúng không là gì so với thứ thuốc kích dục đích thực – sưu tầm nghệ thuật. Khi Junius chết, Pierpont mới có có một bản thảo của Thackeray và một vài đồ cổ Ai Cập. Sau đó, bộ sưu tập của ông nở rộ cùng khoản lợi nhuận ngân hàng. Lúc đầu, ông tập trung vào những cuốn sách, bản thảo và thư từ của hoàng gia Anh, lưu trữ chúng trong tầng hầm của căn nhà ở Đại lộ Madison. Chẳng mấy chốc, bộ sưu tập được chất đống trên ghế và ông không thể kiểm soát hết. Các món đồ khác bám bụi trong hầm 23 Phố Wall và trong một nhà kho ở Phố Đông 42.

Năm 1900, ông mua một căn nhà liền kề trên Phố Đông 36 và giao cho kiến trúc sư Charles F. McKim thiết kế một thư viện cho bộ sưu tập của mình. McKim đã tạo ra một cung điện Phục hưng Ý mang vẻ đẹp lạnh lùng xa cách và cân đối. Những khối đá cẩm thạch khít với nhau hoàn hảo tới nỗi chẳng cần đến vật liệu gắn kết nào – một phương pháp McKim sao chép được với chi phí đáng kể từ người Hy Lạp. Khi đưa hết bộ sưu tập vào thư viện năm 1906, Pierpont đã chọn căn phòng lộng lẫy phía Tây làm văn phòng, với những bức tường được phủ gấm Đamat màu đỏ thẫm như trong cung điện Chigi ở Rome. Một cánh cửa trong góc dẫn xuống hầm. Chân dung của Junius treo trên mặt lò sưởi. Thư viện được đặt biệt danh là Chi nhánh trong phố của J. P. Morgan & Co..

Để thống kê bộ sưu tập, năm 1905 Pierpont đã thuê một người phụ nữ khá trẻ tên là Belle da Costa Greene. Dù mới 22 tuổi, cô gây ấn tượng với cháu họ của Pierpont bằng kiến thức về những cuốn sách hiếm tại thư viện Princeton. Cô là kết quả của một cuộc hôn nhân tan vỡ – lớn lên tại New Jersey với mẹ, một giáo viên thanh nhạc – và không được học đại học. Nước da ngăm đen mê hoặc và đôi mắt màu xanh lá cây được cô gọi vui là "nguồn gốc Bồ Đào Nha" của mình. Belle Greene cực kỳ thông minh và rất tự tin. Hơn cả một thủ thư, cô là bạn tâm tình, tri kỷ và có thể cũng là một tình nhân của Pierpont. Cô đọc Dickens và Kinh Thánh cho ông nghe và ngồi cùng ông tại thư viện suốt đêm trong cuộc hoảng loạn năm 1907.

Nếu các nhà tài chính thích phụ nữ ngang tàng, Belle Greene sẽ vượt qua bất kỳ đối thủ nào. Khi một ông trùm gỗ cầu hôn, cô đánh điện trả lời: "Tôi sẽ xem xét tất cả những lời cầu hôn theo thứ tự abc sau sinh nhật lần thứ 50 của mình".[64] Cô còn mạnh dạn làm mẫu vẽ khỏa thân và yêu thích cuộc sống tự do kiểu Bohemian. Cũng là người được Harrimans và Rockefellers trọng vọng, cô ở khách sạn Claridge ở London và Ritz ở Paris khi được Morgan cử đi công tác. Cô cũng thể hiện sự táo bạo khi nói với một trợ lý: "Nếu ai đó là một con sâu, hãy giẫm lên người đó".[65] Ngay cả khi trở nên nổi tiếng với tư cách giám đốc Thư viện Pierpont Morgan, cô cũng bí ẩn như sư phụ của mình và không bao giờ diễn thuyết trước công chúng hay nhận bất kỳ giải thưởng danh dự nào. Giống như Pierpont, cô đốt hết thư từ và nhật ký của mình trước khi qua đời năm 1950.

Sự mê đắm của Pierpont với phụ nữ và nghệ thuật hội tụ ở Belle Greene. Có một số yếu tố tình dục trong mối quan hệ này. Khi có mối quan hệ tình cảm bốn năm với một người sành sỏi là Bernard Berenson, Belle đã bắt ông ta phải giữ bí mật để không đánh thức máu ghen trong Pierpont. Cô tỏa sáng với tư cách người đứng đầu thư viện, chủ trì trong tấm áo choàng thời Phục hưng, ra dấu bằng chiếc khăn tay lụa màu xanh lá cây và làm cá nhân đại diện cho Pierpont tại các cuộc đấu giá nghệ thuật. Cách biệt 46 tuổi giữa ông trùm và cô thủ thư dường như không thành vấn đề. "Ông ấy gần như một người cha đối với tôi", cô nói sau khi Pierpont qua đời. "Sự cảm thông, hiểu biết và lòng tin tưởng mãnh liệt của ông ấy vào tôi đã san bằng tất cả những khác biệt về tuổi tác, của cải và quan điểm".[66] Belle là một nhân vật quan trọng đối với nhiều thành viên của gia đình Morgan và sau này cũng lôi cuốn Jack không kém Pierpont.

Cuối cùng, Pierpont đã tập hợp được một bộ sưu tập nghệ thuật cá

nhân lớn nhất thời ông, và có lẽ là bất kỳ thời nào. Bộ sưu tập bao gồm chiếc đồng hồ của Napoleon, sổ tay của Leonardo da Vinci, hộp trang trí của Catherine Đại đế, đồ trang sức của gia đình Medici, sổ sách đầu tiên của Shakespeare, một lá thư dài năm trang của George Washington, đồng tiền La Mã có hình đầu của tất cả 12 vị hoàng đế. Không quan tâm tới trường phái nghệ thuật Ấn tượng và Hiện đại của Mỹ, ông ưa chuộng các tác phẩm có lịch sử lâu đời và lãng mạn, nghệ thuật châu Âu được thánh hóa bởi thời gian. Ông thích những tuyệt tác cổ xưa và đánh giá cao tay nghề thủ công tinh tế cũng như vật liệu đắt tiền. Tuy nhiên, những bức tranh chỉ chiếm 5% ít ỏi trong bộ sưu tập của ông. Ông thích thảm trang trí, các cuốn sách nạm ngọc, bức trang trí bàn thờ mạ vàng, bản thảo được sơn son thếp vàng, những chiếc cốc bằng vàng và bạc, đồ sành sứ cùng ngà voi. Với việc chuyên về nghệ thuật trang trí, ông đã đi theo bước chân của Rothschilds, nhà Medicis và các hoàng thân thương gia khác. Ông tự hào về những tác phẩm mình sở hữu và in ra danh mục cho bộ sưu tập của mình, sau đó phân phát cho các gia đình hoàng gia châu Âu.

Morgan với tư cách nhà sưu tập cũng giống với Morgan chủ ngân hàng. Ông ghét phải mặc cả. Ông sẽ đi đến quyết định bằng cách hỏi nhà buôn xem người đó đã mua với giá bao nhiêu rồi thêm vào đó 10 hoặc 15%; có người nhớ Pierpont từng phán giá thầu cho ngoại hối theo kiểu không chấp nhận thì khỏi mua. Trong nghệ thuật và tài chính, ông dựa vào những người giao dịch nhiều như bản thân các giao dịch đó. Francis Henry Taylor, người nghiên cứu thói quen sưu tầm của Morgan viết: "Ông bị cho là đã không nhìn vào tác phẩm song thực tế là ông đã nhìn vào mắt của người đang cố bán tác phẩm đó cho mình. Dù sao thì, đó là cách ông đạt đến đỉnh cao trong ngành tài chính và cách thức này đã có tác dụng rất tốt".[67] Để bảo vệ mình, ông sẽ ra điều kiện khi mua một bức tranh và để nó trên một cái ghế, tập hợp các ý kiến tự do của những nhà buôn khác trước khi hoàn tất việc mua bán.

Một lần, để thử kiến thức của nhà buôn nghệ thuật Joseph Duveen về gốm sứ Trung Hoa, ông bày ra năm đồ vật. "Chỉ có ba trong số đó là thật", ông nói, "giờ hãy nói cho tôi biết đó là những cái nào". Duveen đã đập vỡ hai thứ đồ giả bằng cây gậy của mình[68].

Cha đỡ đầu của U.S. Steel biết rằng để tạo ra một bộ sưu tập lớn, ông sẽ phải mua những tác phẩm nghệ thuật theo lô lớn và mua cả bộ. Ông ngoan cường đi suốt lịch sử nghệ thuật như một con tàu chở hàng chuyển từ tuyến này sang tuyến khác. "Anh đã xong phần cổ vật Hy Lạp", ông viết cho em gái Mary Burns, "và đang tập trung vào Ai Cập".[69] Muốn có những bản thảo thuộc sở hữu của

một trong những người thân của Lord Byron ở Hy Lạp, ông đã cử một đại lý đóng đô ở đó, trang bị thêm một thư tín dụng. Trong nhiều năm, người lính canh cô đơn này đã mua bản thảo của Byron khi chúng xuất hiện trên thị trường cho đến khi bộ sưu tập được hoàn tất.

Pierpont cũng có lúc bốc đồng như con trẻ. Ông thích nghe những câu chuyện đằng sau các tác phẩm nghệ thuật và nhớ mãi không quên. Hứng thú thực sự này tốt cho ông hơn nhiều sự tinh tế giả tạo của đám triệu phú thiếu bản lĩnh, những người "mua nghệ thuật" và kết cục chỉ kiếm được những thứ rác rưởi giá cao. Khi một trong những nhà buôn nghệ thuật xuất hiện với một tác phẩm của Vermeer, Pierpont đã hỏi: "Vermeer là ai?" Sau khi nghe kể, ông nhìn chăm chú vào bức tranh trị giá 100.000 đô-la lần nữa. "Tôi lấy bức này", ông nói. Câu chuyện có thể chỉ là ngụy tác – Morgan đã đến thăm các bảo tàng châu Âu trong nhiều thập kỷ và có thể đã thấy các tác phẩm của Vermeers – nhưng nó thể hiện tâm huyết của ông. Trong lần phân tích cuối cùng, Pierpont đã dựa vào phán đoán sai lầm của chính mình. Năm 1911, Jack hào hứng thông báo rằng một nhà buôn đề nghị bán một bản thảo gốc của Copecnic với giá 176.000 đô-la, đây chính là cơ sở của thiên văn học hiện đại. Cáu tiết, Pierpont đánh điện trả lời: "Đừng có quan tâm đến Copernic, chắc chắn không phải ở mức giá vô lý như vậy".[70]

Đôi lúc Pierpont có thể rất cảm tính. Một nhà buôn định bán cho ông một bộ sưu tập bản thảo gồm *Tamerlane* của Poe và *Blithedale Romance* của Hawthorne. Không thấy Morgan phản ứng gì, nhà buôn đã đánh con át chủ bài bằng cách nói với Morgan rằng ông nghĩ tới Pierpont và đám cháu khi thấy bài thơ của Longfellow viết về đứa cháu. "Cho tôi xem bản thảo", Morgan trả lời. Ông giương mục kỉnh, đọc bài thơ, sau đó đập bàn: "Tôi sẽ mua cả bộ sưu tập".[71]

Pierpont có một bộ sưu tập khổng lồ – 225 tác phẩm bằng ngà voi, 140 chi tiết sành, 150 sản phẩm bằng bạc Continental và nhiều món khác mà không thể chỉ giải thích bằng từ phù phiếm. Hơn thế, bộ sưu tập được hình thành với cùng một xung lực đứng đằng sau tham vọng ngân hàng của ông, đó là đưa nước Mỹ sánh ngang với các nền văn minh châu Âu mà ông hằng ngưỡng mộ. Như trong ngành ngân hàng, ông vinh danh truyền thống Cựu thế giới ngay cả khi đang cướp phá chúng. Người ta nói ông muốn có được một bộ sưu tập lớn tới mức người Mỹ sẽ không phải đến châu Âu để tìm hiểu về văn hóa. Sau năm 1897, ông đều đặn trao tặng cho Bảo tàng Nghệ thuật Metropolitan và trở thành chủ tịch

hội đồng quản trị của bảo tàng này vào năm 1904. Hội đồng quản trị thường họp tại nhà ông. Để gắn một nỗ lực yêu nước lên các kiệt tác châu Âu, ông đưa vào hội đồng những người bạn triệu phú của mình – Frick, Harkness, Rogers và các ông trùm công nghiệp khác. Năm 1905, ông đưa Sir Purdon Clarke từ Bảo tàng Nam Kensington lên làm giám đốc bảo tàng và sau đó là nhà phê bình nghệ thuật Bloomsbury, Roger Fry, làm người phụ trách các bức họa trong bảo tàng. Fry sau này đã chế nhạo Pierpont vì "sự vô cảm hoàn hảo" và "trí tưởng tượng lịch sử thô sơ".[72] Nhưng chất lượng cao của bộ sưu tập của Morgan chính là bằng chứng chống lại lời chế giễu nhỏ nhen của Fry.

Năm 1904, sau khi mua lại ngôi nhà liền kề số 13 Princes Gate, ông xem xét việc chuyển đổi hai tòa nhà này thành một bảo tàng như một đài tưởng niệm cho cha mình. Pierpont cũng hy vọng tạo ra đài tưởng niệm cho Junius ở bốn thành phố ông từng sống là Holyoke, Massachusetts, Hartford, Boston và London. Sau khi thấy ngôi nhà London mở rộng vẫn chưa thể chứa hết bộ sưu tập của mình, ông quyết định tưởng nhớ Junius bằng cách xây dựng đài tưởng niệm Morgan trị giá 1,4 triệu đô-la ở Hartford, lớn gấp đôi kích thước bảo tàng nghệ thuật thành phố London là Wadsworth Atheneum. Công trình lớn nhất này của Pierpont đã tiêu tốn nhiều hơn cả số tiền 1 triệu đô-la ông trao cho trường Y Harvard vào năm 1901 để tôn vinh cha mình.

Một lưu ý cuối cùng về bộ sưu tập của Pierpont liên quan đến tốc độ thanh toán cho bộ sưu tập. Thường thì Pierpont sẽ mua các tác phẩm nghệ thuật vào mùa hè và hoãn thanh toán cho đến đầu năm sau. Thật khó để hình dung một ông chủ ngân hàng hàng đầu thế giới lại mua các tác phẩm theo hình thức tín dụng! Ngay từ năm 1902, Teddy Grenfell đã ghi lại trong nhật ký "những lời đồn đại mơ hồ và đáng lo ngại" trong thành phố về tính lành mạnh tài chính của ngân hàng Morgan do việc sưu tập nghệ thuật như cơn lốc của Pierpont.[73]

Ông cũng nhận thấy không khí căng thẳng khi sắp đến thời hạn thanh toán những hợp đồng mua bán nghệ thuật này tại trụ sở London hay Paris. Khoản tiền phải thanh toán không hề nhỏ. Khi Pierpont qua đời, bộ sưu tập được định giá 50 triệu đô-la, tương đương gần một nửa tài sản của ông.

Việc mua sắm không ngừng này đã đặt ra mối đe dọa tiềm tàng với nguồn vốn ngân hàng của Pierpont. Nó trở nên đặc biệt nghiêm trọng khi ông chọn các cổ đông vì tài năng, chứ không phải để bơm vốn mới vào kinh doanh. Một trong những vinh

quang của J. P. Morgan & Co. là người nghèo cũng có thể tham gia câu lạc bộ độc quyền của ngân hàng này. Tuy nhiên, Pierpont không phải lúc nào cũng biết dành dụm tiền vốn của mình. Nhiều năm sau, cổ đông Russell C. Leffingwell của Morgan đã truyền lại câu chuyện của người trong cuộc về những lùm xùm do cơn cuồng mua sắm nghệ thuật gây ra. "Quan điểm cho rằng Morgan khi về già mua tranh và thảm thêu một phần là để kiếm tiền chắc chắn không đúng", ông nói với một đồng nghiệp. "Đó là sự tự nuông chiều trên quy mô hoành tráng và là một căn nguyên của nỗi lo lớn, đôi khi là một điểm yếu của công ty của ông. Số tiền đó hoàn toàn có thể sử dụng làm tiền vốn trong kinh doanh nếu ông không tiêu xài nó hoang phí đến thế".[74] Trong phép toán cuối cùng, xung lực chi tiêu của nhà sưu tập đã vượt ngoài xung lực tiết kiệm của ông chủ ngân hàng.

Chương 7
Hoảng loạn

Phố Wall, người ta tin rằng hễ số đông dự đoán về một vụ sụp đổ thị trường thì điều đó sẽ không xảy ra, vì nỗi sợ hãi sẽ ngấm dần qua thị trường. Điều này đã bị bác bỏ vào năm 1907, khi Phố Wall dành hẳn một năm với tâm trạng thấp thỏm chờ đợi vụ sụp đổ xảy đến. Ngày 25 tháng 3, một cơn hoảng loạn bán ra đã khuấy đảo sàn giao dịch chứng khoán. Những ông trùm tài chính – Henry Clay Frick , Edward H. Harriman, William Rockefeller và Jacob Schiff – đã bí mật nhóm họp tại Góc phố. Họ muốn tập hợp được 25 triệu đô- la để bình ổn giá. Jack đánh điện cho Pierpont ở London, nói Schiff "cho rằng số tiền thực sự cần thì không nhiều, vì tác động tinh thần của việc phối hợp hành động đã là đủ".[1] Trong khi Jack ủng hộ hợp tác, Pierpont lại đáp lại bằng một điện tín đầy thù địch, nói rằng hành động như vậy "sẽ là không khôn ngoan, hoàn toàn không phù hợp với tất cả các chính sách chúng ta từng áp dụng khi đi đầu trong một vụ thao túng công khai sàn giao dịch chứng khoán".[2] Ngày hôm sau, thị trường tăng điểm – một phần trên cơ sở những thông tin thiếu chính xác rằng Pierpont cũng tham gia các nỗ lực giải cứu – và kế hoạch đã bị hủy bỏ. Suốt cả mùa xuân, trong khi Pierpont ngồi trên tàu ngao du vòng quanh châu Âu, các cổ đông của ông đã gọi điện báo rằng một sự sụt giảm nghiêm trọng trong mùa thu có khả năng sẽ xảy ra.

Ở tuổi 70, đôi khi Pierpont cũng thường cảm thấy uể oải. Trong các bức ảnh còn lưu lại, đôi mắt ông trông hơi mất tập trung, như thể nói lên sự bất ổn trong lòng. Cuộc hoảng loạn tháng 10 năm 1907 xảy ra khi ông đang ở Hội nghị Episcopal ở Richmond, Virginia. Là một đại biểu giáo dân đến từ New York, ông tham dự các hội nghị này theo phong cách sang trọng, đem theo giám mục bằng một toa tàu riêng và tổ chức những bữa tiệc do Louis Sherry

nấu nướng. Không có gì làm ông hài lòng hơn những tranh cãi khó hiểu về phần chỉnh lý của sách cầu nguyện và các vấn đề tách xa khỏi thế giới vật chất. Đồng thời, Pierpont đầy mâu thuẫn cũng mang theo một người bạn (được nghi là người tình) – bà John Markoe tới từ Philadelphia, một thân nhân của bác sĩ riêng của ông, Tiến sĩ James Markoe.

Trong khi Hội nghị ở Richmond diễn ra, một đống điện khẩn đã được gấp rút gửi tới số 23 Phố Wall. Người bạn của nhà Morgan là Đức Giám mục William Lawrence ghi nhận trong nhật ký của mình cách Pierpont nghiền ngẫm các bức điện, úp tay xuống mặt bàn, rồi nhìn chằm chằm về phía trước. Mặc dù rất cần sự có mặt của Pierpont ở Phố Wall, các cổ đông của ông sợ rằng chỉ riêng việc ông quay trở lại sớm thôi cũng đã đủ châm ngòi cho một cuộc hoảng loạn. Tới thứ Bảy ngày 19 tháng 10, ông quyết định trở lại gấp bằng xe lửa riêng để đối phó với một cuộc khủng hoảng ngân hàng lan rộng. "Họ đang gặp rắc rối ở New York", ông nói với Đức Giám mục Lawrence. "Họ không biết phải làm gì và con không biết phải làm gì, nhưng con phải quay về".[3]

Cuộc hoảng loạn năm 1907 là chiến công cuối cùng của Pierpont. Mặc dù gần như đã về hưu và chỉ đến nhiệm sở định kỳ một đến hai giờ đồng hồ, ông đột nhiên lại hoạt động như ngân hàng trung ương Mỹ. Trong hai tuần, ông đã cứu được một số công ty tín thác và một công ty môi giới hàng đầu, giải cứu thành phố New York và Sàn giao dịch chứng khoán. Chiến thắng của ông đã phải trả cái giá quá đắt, tuy nhiên, nước Mỹ quyết định rằng không bao giờ họ để quyền lực khủng khiếp như vậy tập trung trong tay một người lần nữa. Cuộc hoảng loạn năm 1907 là lần cuối cùng đám chủ ngân hàng đóng vai trò lớn hơn nhiều cơ quan quản lý trong một cuộc khủng hoảng. Sau này, con lắc dứt khoát nghiêng về cơ quan quản lý tài chính của chính phủ.

Người ta cho rằng có rất nhiều nhân tố dẫn tới cuộc hoảng loạn – chính sách tiền tệ chặt chẽ, bài phát biểu của Roosevelt tại Câu lạc bộ Gridiron đã tấn công "những kẻ bất lương giàu sụ" cùng sự đầu cơ quá mức vào các cổ phiếu đồng, mỏ và đường sắt. Sự yếu kém ngay lập tức phát sinh từ hành động liều lĩnh của các công ty tín thác. Trong những năm đầu thập kỷ 1900, hầu hết ngân hàng quốc gia và ngân hàng bang không thể tiếp nhận tài khoản tín thác (như di chúc, bất động sản…) mà phải chuyển khách hàng đến các quỹ tín thác. Theo truyền thống, các quỹ này đồng nghĩa với đầu tư an toàn. Tuy nhiên, đến năm 1907, các quỹ này đã khai thác những lỗ hổng pháp lý tới mức trở nên cực kỳ đầu cơ. Để rút tiền ra và đầu tư cho những dự án mạo hiểm, họ phải trả lãi suất

cắt cổ và giám đốc điều hành các quỹ ủy thác hoạt động như máy bơm tiền vào thị trường chứng khoán. Họ cho vay quá nhiều cổ phiếu và trái phiếu tới nỗi tháng 10 năm 1907, một nửa các khoản vay ngân hàng ở New York được bảo đảm thế chấp bằng chứng khoán, một cơ sở hết sức bấp bênh cho hệ thống. Các quỹ tín thác cũng không dự trữ nhiều tiền mặt như ngân hàng thương mại và sẽ là đối tượng dễ bị tổn thương nếu đột ngột xảy ra việc rút vốn hàng loạt.

Việc Pierpont cứu các quỹ tín thác quả là chuyện mỉa mai, vì nhưng quỹ này là kẻ thù không đội trời chung với các định chế Phố Wall. Như George Perkins nói: "Thật vậy, chúng tôi không cần đến các quỹ này và biết đáng ra họ phải bị đóng cửa, nhưng chúng tôi đã chiến đấu để giữ cho tình trạng rút vốn không xảy ra".[4] Khi J. P. Morgan và các nhà băng có uy tín khác giới thiệu khách hàng tới những quỹ này khi có công việc liên quan đến tín thác, thì các quỹ tín thác vô nguyên tắc này lại định đánh cắp công việc kinh doanh không liên quan đến tín thác của khách hàng. Hai chủ ngân hàng trẻ tuổi, Henry Pomeroy Davison của First National Bank và Thomas W. Lamont của Liberty Bank, nằm trong số những người đã thiết lập một tơ-rớt "nuôi nhốt" gọi là tơ-rớt Nhà băng (Bankers Trust) năm 1903. Mặc dù các ngân hàng thương mại không thể làm công việc của quỹ tín thác, nhưng họ được phép sở hữu quỹ tín thác và họ đã góp tiền của mình lại để thành lập ngân hàng mới. Ý tưởng ở đây là J. P. Morgan & Co. và đồng minh sẽ giới thiệu các mối tín thác cho tơ-rớt Nhà băng, tổ chức này sẽ lịch sự trả lại khách hàng một khi công việc tín thác được hoàn tất. Không phải ngẫu nhiên mà J. P. Morgan & Co. lại có cái nhìn thận trọng về tơ-rớt Nhà băng từ bên kia Góc giao của Phố Broad và Phố Wall.

Thứ Hai ngày 21 tháng 10, một ngày sau khi Pierpont trở về từ Richmond, sự sụp đổ của cổ phiếu đồng đã làm suy yếu các quỹ tín thác. Người ta lo ngại về tình trạng thừa đồng, một phần do có tin đồn Morgans sẽ bắt tay với nhà Guggenheims trong việc phát triển các mỏ đồng mới ở Alaska. Khi nỗ lực thổi giá United Copper thất bại, cổ phiếu của công ty này đã trượt 35 điểm chỉ trong hai giờ, làm đổ vỡ lây lan khắp nơi và kéo cổ phiếu xuống mức chưa từng thấy kể từ vụ khủng hoảng năm 1893. Do Charles T. Barney, Chủ tịch Quỹ Knickerbocker, câu kết với F. Augustus Heinze và các nhà đầu cơ khác tham gia vào vụ làm giá United Copper, sự rớt giá của chứng khoán đã đánh động 18.000 người gửi tiền của Knickerbocker. Sáng thứ Ba, khách hàng nối đuôi nhau trước trụ sở mới của quỹ trên phố 34 và Đại lộ Fifth Avenue chờ rút sạch tài khoản của mình.

Khi tình trạng hoảng loạn lan rộng sang các quỹ tín thác khác trong thành phố, Pierpont bắt đầu ra tay giải cứu. Tình trạng khẩn cấp dường như lại càng củng cố sự tự tin của ông ngay cả khi điều đó reo rắc nghi ngờ hay khiếp sợ ở người khác. Ông cho lập một ủy ban các chủ ngân hàng trẻ, có cả Henry Pomeroy Davison của First National Bank và Benjamin Strong của tơ-rớt Nhà băng. Ông cử họ đi kiểm toán sổ sách của Knickerbocker. Sau này, với tư cách thống đốc toàn quyền của Ngân hàng Dự trữ liên bang New York, Strong nhớ lại cảnh ông đứng trong gian phòng phía sau của ngân hàng nhìn chăm chú vào hàng người gửi tiền đang sôi sục. "Tôi không thể nào quên biểu cảm lo sợ trên khuôn mặt của những người đang xếp hàng khi đó. Một vài người tôi quen. Tôi biết rằng Harry rời khỏi tòa nhà với một cảm giác chán nản và thất bại mà tôi khó có thể mô tả được". Pierpont đã gạch bỏ Knickerbocker vì tình trạng vô vọng của quỹ tín thác này, dẫn tới sự sụp đổ của quỹ vào chiều thứ Ba, ngày 22 tháng 10.[5] "Tôi không thể tiếp tục làm người giơ đầu chịu báng cho tất cả mọi người được", ông nói, "một lúc nào đó tôi sẽ phải thôi việc này".[6] Một vài tuần sau đó, sau khi bị Pierpont từ chối gặp mặt, Charles Barney của quỹ tín thác Knickerbocker đã dùng súng tự sát, một hành động khởi phát làn sóng tự tử trong những người gửi tiền ở ngân hàng.

Đêm thứ Ba, Pierpont và các chủ ngân hàng khác gặp nhau tại một khách sạn ở Manhattan với Bộ trưởng Tài chính George B. Cortelyou, người cam kết sẽ hợp tác. Ngày hôm sau, Cortelyou trao 25 triệu đô-la từ quỹ của chính phủ cho Pierpont toàn quyền xử lý. Đó là một sự chuyển giao quyền lực bất thường cho một chủ ngân hàng tư nhân và là bằng chứng nữa cho thấy sự coi trọng của Teddy Roosevelt đối với Morgan.

Sự sụp đổ của Knickerbocker đã kích hoạt việc rút vốn ở các quỹ khác, đặc biệt là Quỹ tín thác Mỹ (Trust of America), một tổ chức ngay trên Phố Wall chỉ cách ngân hàng Morgan vài bước. Thứ Tư ngày 23 tháng 10, Pierpont triệu tập chủ tịch các Quỹ tín thác và cố gắng thúc giục họ gom tiền cứu hộ. Hóa ra họ không hề quen biết nhau, khiến việc đoàn kết lại trong khủng hoảng trở nên hết sức khó khăn. Tình trạng này cho thấy lý do các chủ ngân hàng hoàn toàn tin tưởng vào mạng lưới quen thân của mình. Sau khi Ben Strong đưa ra một báo cáo có lợi về Quỹ tín thác Mỹ, Pierpont chính thức tuyên bố: "Vậy thì đây chính là nơi để ngăn chặn những rắc rối".[7] Morgan, George F. Baker của First National Bank và James Stillman của National City Bank chấp nhận cung cấp 3 triệu đô-la để cứu Quỹ tín thác Mỹ.

Trong hai tuần, Morgan và cộng sự của ông vẫn đứng vững trước

cơn bão đang lan rộng. Sự hoảng loạn dâng cao, người gửi tiền xúm quanh các ngân hàng trong toàn thành phố. Họ qua đêm trên ghế cắm trại, mang theo thức ăn và chờ các ngân hàng mở cửa vào buổi sáng. Cảnh sát New York đã phải phân phát số thứ tự để người dân giữ chỗ, những người gửi tiền đã kiệt sức có thể trả công để người khác giữ chỗ hộ. (Một nhân vật ưu tú của Phố Wall sau này là Sidney Weinberg của Goldman, Sachs, đã kiếm được 10 đô-la một ngày nhờ công việc giữ chỗ này.) Để giảm việc rút tiền và phòng ngừa việc phải đóng cửa, các chuyên viên tự doanh của quỹ đếm tiền một cách chậm chạp giống như đang rơi vào trạng thái hôn mê vậy.

Bị kẹt tiền mặt, các quỹ phải nhờ tới những khoản cho vay ký quỹ từ các nhà đầu cơ trên thị trường chứng khoán. Giá của chỗ tiền vay này – nghĩa là lãi suất đối với các khoản vay kí quỹ để mua cổ phiếu này – đã lên đến 150%. Tuy nhiên, tình trạng khan tiền vẫn xảy ra. Perkins đánh điện cho Jack, lúc này đang ở London: "Lúc nào trong văn phòng cũng có mấy người điên loạn đưa ra bằng chứng bằng mọi cách cho thấy họ đang rất khó khăn".8 Pierpont đã bị hàng trăm nhà môi giới cùng quẫn sán đến cầu xin giúp đỡ. Các bức ảnh về Góc phố cho thấy những người đàn ông đầu đội mũ quả dưa và khoác áo đen đứng dọc Phố Wall trong hàng dài ảm đạm. Đối với đám người đang khiếp sợ này, Morgan xuất hiện như một đấng cứu thế, một trong những người có thể cứu vớt họ. Họ đổ dồn như cơn sóng đến cửa nhà số 23, "chật vật chen lấn nhau, tất cả nhìn lên cửa sổ của J. P. Morgan & Co.".[9]

Thứ Năm, ngày 24 tháng 10, việc kinh doanh chứng khoán hầu như dừng lại, Chủ tịch Ransom H. Thomas của Sàn giao dịch chứng khoán New York băng qua phố Broad và nói với Morgan rằng nếu không thu thập được 25 triệu đô-la ngay lập tức, ít nhất 50 công ty môi giới sẽ phải đóng cửa. Thomas muốn đóng cửa Sàn giao dịch. "Ông thường đóng cửa vào mấy giờ?" Morgan hỏi. Mặc dù Sàn giao dịch chứng khoán chỉ cách văn phòng 20 bước, Pierpont không biết giờ giấc hoạt động của nơi này: kinh doanh chứng khoán thật tầm thường với ông. "Sao cơ? Lúc 3 giờ", Thomas nói. Pierpont ngoắc ngón tay cảnh cáo: "Sàn không được phép đóng cửa kể cả một phút trước giờ đó ngày hôm nay".[10] Lúc 2 giờ, Morgan triệu tập các Chủ tịch ngân hàng và cảnh báo rằng hàng chục công ty môi giới có thể sẽ phải đóng cửa, trừ khi họ gom được 25 triệu đô-la trong vòng 10 hoặc 12 phút. Tới 2 giờ 16 phút, họ đã tập hợp được số tiền đó. Morgan sau đó đã gửi một nhóm sang Sàn giao dịch chứng khoán để thông báo đã gom được 10% số tiền cần có. Một thành viên trong nhóm, Amory Hodges, đã bị đám đông hỗn loạn bạo lực xé rách áo ghi-lê. Sau đó, một

khoảnh khắc thần thánh đã xảy ra trong biên niên sử Nhà Morgan: khi tin tức về vụ cứu hộ lan ra trên sàn giao dịch, Pierpont nghe thấy một tiếng gầm lớn ở bên kia con phố. Ông nhìn sang và được giải thích nguyên nhân: đó là tiếng thét tán dương ông của đám thương nhân trong sàn giao dịch.

Ngày hôm sau, số tiền gom góp được lại tăng vọt. Tính đến lúc đó, chỉ trong một tuần, tám ngân hàng và công ty tín thác đã ra đi. Pierpont đến Phòng thanh toán Bù trừ New York, tổ chức thương mại của các chủ ngân hàng, để thanh toán bù trừ séc và bắt nhóm này phát hành nó với tư cách đồng tiền khẩn cấp tạm thời để làm giảm tình trạng thiếu tiền mặt nghiêm trọng. Herbert L. Satterlee đã phác họa lại một cách tuyệt vời hình ảnh bố vợ ông trở về số 23 Phố Wall. Phác họa này giải thích lý do vì sao người đương thời coi Morgan là hóa thân của ý chí thuần khiết:

Bất kỳ ai nhìn thấy Ngài Morgan đi từ Phòng thanh toán bù trừ về văn phòng ngày hôm đó sẽ không bao giờ quên được hình ảnh này. Áo khoác không cài cúc để mặc cho gió tốc lên, tay phải nắm chặt một mảnh giấy trắng, ngài bước nhanh xuống phố Nassau. Chiếc mũ quả dưa màu đen đỉnh phẳng của ngài đội chắc chắn trên đầu. Hai hàm răng cắn chặt cần xì gà bằng giấy với một điếu xì gà dài đã hút được một nửa, đôi mắt ngài dán chặt về phía trước. Ngài vung cánh tay trong khi bước đi và không chú ý đến bất kỳ ai. Ngài dường như không nhìn thấy đám đông trên đường phố, vì tâm trí đang vô cùng tập trung vào việc mình đang làm. Mọi người đều biết ngài và họ nhường đường, ngoại trừ một số người cũng đang mải mê với vấn đề của họ như ngài; và những người này đã bị ngài gạt sang bên. Điều làm cho bước tiến của ngài khác với tất cả mọi người trên phố là ngài không né tránh hoặc đi ra đi vào, dừng lại hay đi chậm lại. Ngài chỉ xông lên phía trước, như thể là người duy nhất đi xuống đồi phố Nassau và đi qua Subtreasury. Ngài là hiện thân của sức mạnh và mục đích.[11]

Đêm thứ Sáu hôm đó, Pierpont gọi các lãnh tụ tôn giáo trong thành phố tới và yêu cầu họ rao giảng về sự bình tĩnh trong bài giảng ngày Chủ nhật. Đức Tổng Giám mục Farley đã tổ chức một buổi lễ ngày Chủ nhật đặc biệt cho các doanh nhân. Vật lộn với một cơn cảm nặng đã đeo đẳng ông nhiều ngày, Pierpont đi lên Cragston trong dịp cuối tuần. Thứ Hai, ngày 28 tháng 10, thị trưởng Thành phố New York – George B. McClellan đến Thư viện Morgan đem theo một đám cháy lớn khác cần dập tắt. Bị đánh động bởi các sự kiện trên Phố Wall, các nhà đầu tư châu Âu bắt đầu rút tiền khỏi nước Mỹ và thành phố không thể đặt lệnh bảo lãnh ở nước ngoài. Thành phố cần 30 triệu đô-la để chi trả cho các

nghĩa vụ của mình, McClellan cho biết. Morgan, Baker và Stillman đồng ý cung cấp số tiền cần thiết. Đây là cuộc giải cứu đầu tiên trong bốn cuộc giải cứu do Morgan lãnh đạo ở thành phố New York thế kỷ này. Trong một màn độc diễn nhạc kịch, ngài Pierpont 70 tuổi đã ứng khẩu một hợp đồng chuẩn xác từng chữ trên văn phòng phẩm của thư viện Morgan. Ông cũng yêu cầu Uỷ ban ngân hàng giám sát hoạt động sổ sách kế toán của thành phố, một đặc điểm của các cuộc khủng hoảng sau này.

70 tuổi và đang cảm nặng, Pierpont vẫn xử lý tình trạng hoảng loạn năm 1907 như một bậc thầy. Ông nốc thuốc và làm việc 19 tiếng một ngày. Ông nói rằng ông nhớ Jack. Đôi lúc, bác sĩ của ông, Markoe, phải kê cho cổ họng ông hàng tá thuốc xịt và thuốc súc miệng, cứ như thể ông chủ ngân hàng là một võ sĩ quyền Anh được săn sóc giữa các hiệp đấu. Các bác sĩ cũng bắt Pierpont phải cắt giảm số xì gà tiêu thụ của ông xuống chỉ 20 điếu một ngày! Khi ông ngủ gục trong một cuộc họp khẩn cấp, không ai dám làm phiền giấc ngủ vương giả đó. Một ông chủ ngân hàng "vươn người về phía trước và rút từ các ngón tay điếu xì gà lớn đang đốt cháy lớp véc ni trên bàn, như người ta lấy cái xúc xắc từ tay đứa trẻ".[12] Trong nửa giờ đồng hồ, Pierpont ngủ say trong khi các ông chủ ngân hàng thảo luận về khoản vay trị giá 10 triệu đô-la.

Trong cuộc hoảng loạn năm 1907, Pierpont đã chứng minh rằng ngành tài chính Mỹ có thể cực kỳ kịch tính. Trong một trận chung kết tối thứ Bảy, ngày 2 tháng 11, ông đã nghĩ ra cách giải cứu cho Công ty tín thác Mỹ vẫn đang lung lay, cho Quỹ tín thác Lincoln và cho Moore & Schley, một công ty môi giới đầu cơ có khoảng 25 triệu đô-la. Công ty cuối cùng này nắm trong tay phần lớn cổ phần khổng lồ của Công ty than và sắt Tennessee với tư cách tài sản thế chấp cho các khoản vay. Nếu công ty này phải thanh lý chỗ cổ phần đó thì thị trường chứng khoán có thể sẽ sụp đổ. Nếu đến lượt Moore & Schley sụp đổ thì các ngân hàng khác có thể cũng bị kéo theo.

Giống như một ông bầu tạo nên kiệt tác sân khấu của mình, Pierpont tập hợp các chủ ngân hàng của thành phố tại thư viện riêng. Ông xếp các chủ ngân hàng thương mại tại Phòng Đông, bên dưới các biểu tượng cung hoàng đạo và một tấm thảm có hình thất đại tội, còn ở Phòng Tây là chủ tịch các công ty tín thác ngồi lọt thỏm trong những chiếc ghế salon màu đỏ đậm và ghế bành dưới cái nhìn của Đức mẹ Madonna và các vị thánh. Trong văn phòng của Belle Greene ở giữa, Pierpont ngồi chơi bài như thần Jupiter vô can trước vụ việc nghiêm trọng đang diễn ra.

Tom Lamont, sau này là Phó chủ tịch của tơ-rớt Nhà băng, là người chứng kiến thời khắc đó. Khi ấy chỉ là một "chân sai vặt có kinh nghiệm", như ông nói, ông đã bị mê hoặc bởi sự hào nhoáng. Trong những người kế thừa của Pierpont, chỉ Lamont mới có sự tinh tế để sắp đặt sân khấu cho những sự kiện như vậy. Ông nhớ lại: "Người ta không tài nào có thể nghĩ ra một nơi gặp gỡ cho đám chủ ngân hàng đang lo lắng phi lý hơn thế. Một căn phòng chứa những bức thảm trang trí tuyệt đẹp, treo cao trên tường, các cuốn Kinh Thánh hiếm và những bản thảo được sơn son thếp vàng của thời Trung cổ lấp đầy trên các kệ; còn trong căn phòng kia là bộ sưu tập của các bậc thầy thời kỳ Phục Hưng đời đầu – Castagno, Ghirlandaio, Perugino – một lò sưởi lớn, cánh cửa khép hờ dẫn tới nơi linh thiêng của các vị thánh, nơi lưu giữ những bản thảo ban đầu".[13]

Để cứu Moore & Schley, Pierpont cũng đòi phải có thứ gì đó đổi lại. Với tinh thần tử vì đạo thường trực, ông cảm thấy mình dự phần trong đó. Tầm nhìn hai chiều đặc biệt cho phép ông coi tình trạng hoảng loạn là cơ hội để vừa phô bày nghệ thuật quản lý vừa làm giàu cho cá nhân. Về điểm đó, ông nói với bạn bè rằng ông đã làm đủ và muốn có một khoản bồi thường. Ông sẽ yêu cầu một khoản phí lớn hợp lý.

Pierpont ấp ủ một chương trình có thể cứu được Moore & Schley, ngăn chặn việc phải bán công ty Tennessee Coal & Iron ra thị trường tự do, mà vẫn có lợi cho đứa con yêu thích của ông, công ty U.S. Steel. Ông biết U.S. Steel sẽ thu lời từ các công ty quặng sắt và than đá lớn của Tennessee Coal ở Tennessee, Alabama và Georgia. Vì lý do chống độc quyền, đó sẽ là một mối lợi không thể đạt được nếu đặt trong hoàn cảnh bình thường. Vì vậy, ông đưa ra một thỏa thuận: Công ty U.S. Steel sẽ mua cổ phiếu của Tennessee Coal từ Moore & Schley nếu những vị chủ tịch đang chần chừ của các công ty tín thác có thể tập hợp được 25 triệu đô-la để bảo vệ các quỹ tín thác yếu hơn. Thật là một sự pha trộn đặc trưng của động cơ cao cả và thấp hèn!

Ben Strong nhận thấy Pierpont đã khóa cánh cửa khổng lồ bằng đồng và bỏ túi chìa khóa. Ông lại vận dụng thủ đoạn cũ – giam cầm đối thủ, đưa ra thời hạn, sự xuất hiện đột ngột của vị chủ nhân đáng sợ sau nhiều giờ thương lượng. Lúc 4 giờ 45 phút sáng, Pierpont đẩy một cây bút vàng vào tay của Edward King, lãnh đạo nhóm các chủ tịch quỹ tín thác: "Chỗ này, King. Và bút đây".[14] Bị suy sụp sau cuộc mặc cả suốt đêm, King và chủ tịch các quỹ tín thác khác đã đồng ý đóng góp vào khoản tiền 25 triệu đô-la.

Đêm Chủ nhật, Henry Clay Frick và chuyên gia Elbert Gary của U.S. Steel tức tốc đáp chuyến tàu đêm xuống Washington, cùng trong một toa Pullman duy nhất đặc biệt gắn thẳng với đầu máy. Họ phải đảm bảo Tổng thống Roosevelt chấp thuận cho U.S. Steel tiếp quản Tennessee Coal & Iron trước khi thị trường chứng khoán mở cửa vào sáng thứ Hai. Rốt cuộc họ đến được đúng lúc Roosevelt đang ăn sáng; biết được tình trạng hoảng loạn, TR nói ông "không có nghĩa vụ phải can thiệp bằng bất kỳ sự phản đối nào với tư cách tổng thống".[15] Nói cách khác, Đạo luật chống độc quyền Sherman sẽ không được sử dụng để chống lại công ty U.S. Steel. 5 phút trước khi thị trường chứng khoán mở cửa lúc 10 giờ sáng, Gary gọi cho 23 Phố Wall từ Nhà Trắng và nói với George Perkins rằng tổng thống đã đồng ý với kế hoạch. Thị trường chứng khoán lập tức tăng điểm ngay khi nhận được tin.

Ngay lập tức, có người quy kết Pierpont lừa Roosevelt và khiến ông đục thủng chính sách chống độc quyền của mình, đồng thời ép tổng thống xử phạt một vụ sáp nhập thép thiếu cạnh tranh. Thượng nghị sĩ Robert La Follette của Wisconsin thậm chí còn nói các chủ ngân hàng đã đẩy cuộc hoảng loạn đi xa để thu lời. Rõ ràng giá bán thấp khủng khiếp 45 triệu đô-la của Công ty Tennessee Coal & Iron giống như một vụ ăn cắp. Nhà phân tích tài chính John Moody sau đó nói rằng tài sản của công ty có giá trị tiềm năng khoảng 1 tỷ đô-la. Grant B. Schley, người đứng đầu Moore & Schley, sau đó cũng thừa nhận rằng hãng của ông có thể đã được giải cứu nếu được bơm ngay một khoản tiền mặt chứ không phải là mua lại chứng khoán của Tennessee Coal. Vì vậy, rõ ràng không chỉ có chuyện làm phúc trong vụ giải cứu chớp nhoáng hãng này.

Bất chấp các tranh cãi, tầm ảnh hưởng của Pierpont đạt đến đỉnh điểm trong cuộc hoảng loạn năm 1907. Như người viết tiểu sử của ông là Frederick Lewis Allen ghi lại: "Nơi từng có rất nhiều công quốc, giờ đây chỉ còn lại một vương quốc, đó là vương quốc của Morgan"[16]. Đột nhiên, Pierpont không còn là một tên cướp biển mà trở thành một nhà hiền triết. Woodrow Wilson, lúc đó là Chủ tịch Đại học Princeton, nói nước Mỹ cần được tư vấn về tương lai bằng một nhóm các nhà trí thức và đề nghị Pierpont Morgan làm chủ nhiệm nhóm này[17]. Sự trân trọng đó dù sao cũng trùng hợp với mối quan tâm mới về hệ thống tài chính của Mỹ. Những cuộc hoảng loạn tài chính cứ đều đặn tái phát một cách đáng lo ngại 10 năm một lần và cuộc hoảng loạn năm 1907 cho thấy rất nhiều khiếm khuyết mang tính hệ thống. Trong khi người người tích trữ tiền bạc và các ngân hàng đòi thanh toán khoản vay, không có ngân hàng trung ương nào xây dựng lòng tin hoặc bù

đắp cho sự sụt giảm tín dụng đột ngột. Sự sụt giảm đột ngột nguồn cung tiền sau đó đã dẫn đến suy thoái nghiêm trọng. Nước Mỹ cần một đồng tiền đàn hồi và một người cho vay cố định như phương sách cuối cùng.

Hệ thống dự trữ liên bang ra đời từ đống tro tàn năm 1907: ai cũng thấy cuộc giải cứu ly kỳ của các ông trùm cỡ bự già nua là một chỗ dựa mong manh cho hệ thống ngân hàng. Thượng nghị sĩ Nelson W. Aldrich tuyên bố: "Ta phải làm gì đó. Chúng ta không thể lúc nào cũng có Pierpont Morgan để ứng phó với một cuộc khủng hoảng ngân hàng".[18] Bằng cách khẳng định quyền hạn tầng tầng lớp lớp của mình, Pierpont cũng vô tình cổ vũ cho việc thiết lập một tơ-rớt tiền tệ toàn năng là Phố Wall. Tổng thống Roosevelt đề xuất phải có quy định liên bang cho các sàn giao dịch chứng khoán, trong khi thống đốc New York – Charles Evans Hughes lại muốn nâng yêu cầu biên từ 10% lên 20%. Nếu các đề xuất này được ban hành, nước Mỹ có thể đã tránh được sự thái quá khủng khiếp của vụ sụp đổ thị trường năm 1929.

Một trong những hậu quả trực tiếp của cuộc hoảng loạn năm 1907 là lời kêu gọi khắp nơi về một cuộc cải cách ngân hàng. Năm 1908, Quốc hội Mỹ thông qua Luật Tiền tệ Aldrich-Vreeland, dẫn tới sự ra đời của Ủy ban tiền tệ quốc gia để nghiên cứu những thay đổi trong hệ thống ngân hàng. Ủy ban này do Thượng nghị sĩ Aldrich tới từ Đảo Rhode đứng đầu và nhanh chóng bị ảnh hưởng bởi J. P. Morgan & Co.. Perkins đánh điện cho Pierpont ở London nói ông và George F. Baker, người đứng đầu First National Bank có hàng ria mép hải mã, đã không đến Washington, vì sợ rằng bộ luật mới sẽ được xem như một âm mưu của Phố Wall. Đồng thời, Perkins gửi một điện tín được mã hóa nói rằng Harry Davison, người được bảo trợ trẻ tuổi của Baker, sẽ là cố vấn của Aldrich: "Tôi hiểu Davison sẽ đại diện cho quan điểm của chúng ta và sẽ đặc biệt gần gũi với Thượng nghị sĩ Aldrich".[19]

Davison đóng vai trò một cấp phó bình tĩnh cho Pierpont trong cuộc hoảng loạn năm 1907 và gây ấn tượng mạnh với ông. Khi ủy ban của Aldrich chuẩn bị đi thăm một vòng các ngân hàng trung ương châu Âu, Davison đã hội ý trước với Pierpont, người muốn có một ngân hàng trung ương tư nhân theo mô hình Ngân hàng Trung ương Anh quốc. Davison là chủ ngân hàng duy nhất đi cùng với các thượng nghị sĩ và dân biểu trong chuyến đi này.

Một ngân hàng trung ương sẽ không bao giờ được tất cả các đảng viên Dân chủ ủng hộ. William Jennings Bryan và những người theo Chủ nghĩa Dân túy sợ rằng một ngân hàng trung ương sẽ bị

chi phối bởi những kẻ lắm tiền đang điều hành Phố Wall. Họ coi Ngân hàng trung ương là một tổ chức để hành quyết người ủng hộ bản vị bạc. Theo nhiều cách, khái niệm này chủ yếu gắn với những kẻ lắm tiền bảo thủ. Pierpont sẽ tuân theo các ngân hàng trung ương, miễn là những ngân hàng này của tư nhân và có Hội đồng quản trị là các chủ ngân hàng. Là người của Pierpont trong ủy ban, Davison đã phản ánh về ưu tiên của thầy mình dành cho chủ ngân hàng so với sự kiểm soát chính trị của một ngân hàng trung ương. Ông cũng mong một ngân hàng như vậy sẽ đưa ra "sân chơi bình đẳng" và chấm dứt lợi thế cạnh tranh của các quỹ tín thác.

Tháng 11 năm 1910, trong cái được báo chí gọi là một "kỳ nghỉ săn vịt", Davison (đã là một cổ đông của Morgan) và các chủ ngân hàng khác của Phố Wall bí mật gặp nhau tại Câu lạc bộ Đảo Jekyll, một khu phức hợp bên bờ biển Georgia rợp bóng cọ gồm các tòa nhà nghỉ dưỡng yêu thích của Morgan. Một trong những nhà quản lý của "khu nghỉ mát của 100 triệu phú" Đảo Jekyll là bạn thân của Pierpont, George F. Baker. Pierpont có một căn hộ trong tòa nhà San Souci tại khu nghỉ dưỡng. Cuộc họp Đảo Jekyll chính là nơi khởi nguồn của hàng nghìn thuyết âm mưu. Ở đây, các chủ ngân hàng Phố Wall vạch ra kế hoạch về một ngân hàng trung ương dưới sự bảo trợ của tư nhân, một hệ thống ngân hàng dự trữ khu vực đứng đầu bởi một hội đồng quản trị gồm các chủ ngân hàng thương mại. Davison, kiến trúc sư của cuộc họp, không chỉ khiến cho một ông chủ nhà ga đa nghi ở Brunswick, Georgia im hơi lặng tiếng về những nghi ngờ của mình, mà còn dẫn dắt cuộc thảo luận. Như Paul M. Warburg của Kuhn, Loeb, một trong những nhà lý thuyết chủ chốt tại cuộc họp, sau này nói: "Davison có một năng khiếu kỳ lạ trong việc đánh hơi được thời điểm thích hợp để thay đổi chủ đề, bẻ lái kịp thời các cuộc thảo luận, do đó tránh được đụng độ hay bế tắc".[20]

Khi Thượng nghị sĩ Aldrich giới thiệu Dự luật về một ngân hàng trung ương ra Quốc hội năm 1910, đảng Dân chủ đã chặn đứng nó. Năm 1913, Carter Glass, nghị sĩ đảng Dân chủ bang Virginia, đã sử dụng dự luật này làm cơ sở cho Đạo luật Dự trữ Liên bang, mặc dù đưa vào rất nhiều sửa đổi. Tổng thống Wilson đã thành công trong việc yêu cầu hệ thống 12 ngân hàng dự trữ khu vực tư nhân được đặt dưới một cơ quan quyền lực chính trị trung ương, một ban đặt ở Washington trong đó bao gồm Bộ trưởng Tài chính và các vị trí do tổng thống bổ nhiệm. Đảng Cấp tiến hy vọng Cục Dự trữ Liên bang sẽ giảm được quyền lực đặc biệt của J. P. Morgan & Co.. Như chúng ta sẽ thấy, sự thật phức tạp hơn thế nhiều, vì ngân hàng sẽ khéo léo khai thác Cục dự trữ liên bang (Fed) và

dùng nó để khuếch đại quyền hạn của mình. Trong một kết quả mỉa mai không lường trước được của các nhà cải cách, Cục dự trữ liên bang đã trở thành ngân hàng tư nhân được các ngân hàng trung ương khắp thế giới tìm tới, đem lại cho nó một lợi thế mới không đo đếm được.

Khi Tổng thống đảng Cộng hòa William Howard Taft nhậm chức năm 1909, George Perkins ranh mãnh tự tâng bốc bản thân, tưởng rằng ông đã luồn được vào hội đồng nội các. Taft gửi cho Perkins một dự thảo bí mật diễn văn nhậm chức của mình, đó là "một bài phát biểu có giọng điệu hòa giải và hài hòa về mọi mặt", Perkins báo cáo Pierpont[21]. Ông tin rằng Taft sẽ bỏ Đạo luật chống độc quyền Sherman phiền hà. Trong bức điện tín được mã hoá gửi cho Morgan, khi đó đang đi nghỉ mát ở Ai Cập, Perkins làm cho việc này nghe như thể ông đã một mình chọn ra nội các mới. "Hành động theo đề nghị của tôi hai tuần trước Franklin MacVeagh Chicago đã được chọn làm Bộ Trưởng Tài chính. Wickersham sẽ làm Tổng chưởng lý và những vị trí khác đều có người theo đúng ý ta".[22]

Tuy nhiên, chính quyền một nhiệm kỳ Taft đã mâu thuẫn sâu sắc với J. P. Morgan & Co.. Ngoài mặt thì chính quyền này thậm chí còn có vẻ thù địch hơn cả chính quyền Roosevelt và hiếu chiến một cách đáng ngạc nhiên với các tơ-rớt. Chính quyền đã nộp ra tòa hai vụ chống tơ-rớt đối với hai đứa con được nâng niu của Morgan là U.S. Steel và International Harvester. Dù phản đối công khai các tơ-rớt, Teddy Roosevelt vẫn rất thận trọng khi biến lời nói thành hành động cứng rắn. Song, những năm dưới thời Taft chứng kiến sự tan đàn xẻ nghé của tơ-rớt Standard Oil của John D. Rockefeller (về dầu mỏ) và tơ-rớt American Tobacco của James B. Duke.

Tuy nhiên, mối quan hệ Taft-Morgan không chỉ đơn giản là một cuộc thập tự chinh cải cách chống lại "bè lũ Phố Wall". Nếu việc tiêu diệt các tơ-rớt là một màn kịch chính trị hay ho thì câu chuyện sâu xa ở đây là sự hợp tác nước ngoài. Ngay cả khi Washington trừng phạt các ngân hàng trong nước, thì chính phủ cũng đồng thời đẩy các ngân hàng này vào một xanh-đi-ca cho vay nước ngoài trong thời đại ngoại giao đô-la mới. Với việc đánh bại Tây Ban Nha đồng thời biến Philippines và Puerto Rico thành thuộc địa, nước Mỹ giờ đây lại hứng thú với cuộc phiêu lưu chủ nghĩa đế quốc và J. P. Morgan & Co. sẽ là một trong những công cụ chủ yếu.

Từ đó về sau, phần nhiều trường thiên tiểu thuyết nhà Morgan

xoay quanh những giao dịch chéo giữa các ngân hàng của Morgan ở New York và London với chính phủ Mỹ và Anh tương ứng, một sự dan díu khoác lên mình bộ xiêm y bí ẩn mới. Thời kỳ các Ông trùm là một thời kỳ tự do kinh tế không bị hạn chế, được đánh dấu bởi sự thù địch toàn diện của các chủ ngân hàng đối với chính phủ. Nhưng trong buổi bình minh của Thời kỳ Ngoại giao, sẽ có một sự kết hợp rõ ràng giữa hai thứ quyền lực này. Theo thời gian, ngày càng khó tách biệt J. P. Morgan & Co. khỏi các khía cạnh khác nhau của chính sách Anglo- Mỹ. Tuy nhiên cũng sẽ có những trường hợp đặc biệt, trong đó chính sách Morgan sẽ có cuộc sống bí mật riêng, tách khỏi những mệnh lệnh chính thức.

Liên minh mới mang tính cùng có lợi. Washington muốn khai thác sức mạnh tài chính mới để ép buộc các chính phủ nước ngoài phải mở cửa thị trường cho hàng hóa của Mỹ hoặc áp dụng những chính sách thân Mỹ. Đến lượt mình, các ngân hàng lại cần đòn bẩy để buộc trả nợ và hoan nghênh quyền giám sát của chính phủ ở những nơi xa xôi. Đe dọa can thiệp quân sự là một phương tiện tuyệt vời để tăng tốc độ trả nợ. Khi Kuhn, Loeb cân nhắc một khoản vay cho nước Cộng hòa Dominican, được bảo đảm bằng các hóa đơn hải quan, Jacob Schiff đã hỏi cộng sự ở London của ông là Sir Ernest Cassel: "Nếu họ không trả tiền, ai sẽ thu đám thuế hải quan này?". Cassel trả lời: "Lính thủy đánh bộ của các ngài và của chúng tôi".[23]

Trong năm đầu của nhiệm kỳ, chính quyền Taft đã tuyển J. P. Morgan & Co. vào một chương trình nhằm có được sự bảo hộ về tài chính đối với Honduras, đồng thời bảo lãnh cho trái chủ Anh. Là một phần của việc thanh toán nợ, ngân hàng sẽ mua trái phiếu cũ của Honduras, thứ được bán với giá siêu rẻ ở London. Ngoại trưởng Philander Knox sau đó đã áp đặt quyền nắm giữ thế chấp của Mỹ lên biên lai hải quan của Honduras và bán trái phiếu Honduras mới thông qua một xanh-đi-ca của Morgan. Kế hoạch này được bảo đảm bằng sức mạnh quân sự của Mỹ. Mặc dù Thượng nghị sĩ William Alden Smith đã rất tức giận với việc Bộ Ngoại giao ủng hộ kế hoạch của Morgan, nhưng thực ra, ngân hàng lại đang bị chính phủ ép buộc. Vốn chỉ phục vụ khách hàng là chính phủ các nước lớn, J. P. Morgan & Co. có một thái độ khinh khỉnh với những nước nhỏ và lạc hậu. Như Jack cho biết trong bức điện tín gửi văn phòng London, "các cuộc đàm phán được thực hiện chỉ vì Chính phủ Mỹ lo lắng muốn giải quyết vấn đề của Honduras".[24] Ông và Harry Davison từ chối tiến hành nếu không có một hiệp ước đảm bảo chắc chắn cho các trái phiếu. Sau khi đám đông nổi cơn lôi đình và bao vây quốc hội Honduras, phản đối việc đe dọa chủ quyền, Thượng viện Mỹ đã bác bỏ thỏa thuận

này, và do đó thỏa thuận đã không được thi hành.

Kỷ nguyên mới được báo trước một cách sống động nhất ở Trung Quốc. Cũng giống như Honduras, J. P. Morgan & Co. không có hứng thú đặc biệt với hoạt động như vậy ở nước này. Lạc hậu và uể oải, thiếu một đội quân chính quy và ngân sách hiện đại, Trung Quốc cuối thế kỷ khiến các chủ ngân hàng nước ngoài muốn tức điên. Các quan chức Trung Quốc rất giỏi bắt các chủ nợ nước ngoài đối chọi nhau. (Các ngân hàng thì bị cáo buộc cũng làm y chang với quan chức Trung Quốc.) Điều này không chỉ nuôi sự oán giận trong đám chủ ngân hàng mà còn cổ vũ cho định kiến rõ rệt của Phố Wall trong việc ủng hộ kẻ thù truyền kiếp của Trung Quốc là Nhật Bản.

Pháp, Đức, Anh từ lâu đã cố thủ ở Trung Quốc, kiểm soát lĩnh vực ảnh hưởng riêng của họ. Các ngân hàng châu Âu bước vào bức tranh những năm cuối thế kỷ XIX khi các thương gia tỉnh lẻ Trung Quốc thiếu vốn để làm đường sắt. Năm 1899, Ngoại trưởng John Hay tuyên bố chính sách "mở cửa" đối với Trung Quốc nhằm đảm bảo nước ngoài được tự do tiếp cận nước này. Tuy nhiên, dưới chính quyền Taft, cánh cửa mở này được chuyển đổi thành một yêu cầu thẳng thừng của Mỹ để được vào Trung Quốc trên cơ sở bình đẳng như các cường quốc châu Âu khác.

Năm 1909, Bộ Ngoại giao thúc giục Phố Wall đang chần chừ phải chấp nhận doanh nghiệp Trung Quốc. Một công-xooc-xi-om* gồm các ngân hàng Anh, Pháp và Đức đã gần như hoàn tất đàm phán cho một khoản vay 25 triệu đô-la cho tuyến đường sắt Hukuang, chạy từ Thượng Hải đến Quảng Châu. Trong lúc châu Âu đang mất tinh thần, Bộ Ngoại giao Mỹ lại đòi phải có một phần chia đều cho các ngân hàng Mỹ. Như Herbert Croly đã viết: "Phần lớn các ngân hàng gia nhập nhóm không phải vì họ muốn tìm kiếm các khoản đầu tư của Trung Quốc mà vì buộc phải tuân theo chính quyền".[25]

*. *Consortium: hình thức tổ chức lũng đoạn tư bản chủ nghĩa, liên kết nhiều xí nghiệp thuộc nhiều ngành khác nhau trên cơ sở cùng chung lợi ích tài chính, trong đó các xí nghiệp tham gia vẫn còn là pháp nhân độc lập, nhưng chịu sự kiểm soát của tập đoàn các nhà tư bản lớn thông qua việc mua cổ phiếu, tổ chức công ty con, cấp vốn dài hạn. (BTV)*

Bộ Ngoại giao Mỹ giao J. P. Morgan & Co. làm trưởng nhóm Ngân hàng Mỹ gồm cả Kuhn, Loeb, National City Bank và First National Bank. Mới chỉ vài năm trước, những hãng này còn cãi nhau dữ dội

trong vụ làm giá chứng khoán công ty Northern Pacific. Giờ đây, Washington hàn gắn họ lại thành một công cụ cho mục đích quốc gia, tin rằng sự hiệp đồng sẽ khuyếch đại được ảnh hưởng của Mỹ ở nước ngoài. Khi Jack đánh điện cho cha mình ở London về việc sắp xếp này, Pierpont đã không thể kiềm chế bản năng cạnh tranh của mình. "Rất hay", ông trả lời, "nhưng, phải tuyệt đối bí mật và chỉ con biết thôi, quan trọng là J. P. Morgan & Co. phải được lãnh đạo và nêu tên đầu tiên".[26]

Nhóm Ngân hàng Mỹ họp nhau ở 23 Phố Wall, Harry Davison làm chủ tọa nhưng Bộ Ngoại giao giật dây. Quen là người ra chỉ thị và có tính hài hước, Davison cũng cảm thấy khó chịu với việc bị điều khiển. Ông chỉ thị Teddy Grenfell ở London: "Tôi thấy sẽ là khôn ngoan nếu ngài chỉ ra một cách tình cờ nhưng kiên quyết cho những người mà ngài tiếp xúc rằng đây là một đề xuất của Chính phủ chứ không phải của các ngân hàng".[27] Báo chí thời đó hoan nghênh cuộc chiến mới nhất giữa Morgan và Nhà Trắng và tưởng tượng rằng kẻ diệt tơ-rớt giờ đây đang điều khiển các ngân hàng. Trong khi đó, Davison kêu trời: "Hãy tiếp tục bị chi phối hoàn toàn bởi mong muốn của Bộ Ngoại giao".[28] Đối với các chủ ngân hàng tự cho mình vẫn độc lập tuyệt đối khỏi chính phủ, tấm áo mới này thật khó mà vừa.

Teddy Grenfell, cổ đông ở J. S. Morgan & Co. (chẳng mấy chốc sẽ trở thành Morgan Grenfell) đại diện cho nhóm người Mỹ trong những giao dịch với các nhóm chủ ngân hàng người Anh, Pháp, Đức thuộc công-xooc-xi-om Trung Quốc. Thời điểm đó và trong tương lai, ông sẽ là một trung gian quan trọng giữa số 23 Phố Wall và chính phủ Anh. Gắn kết với nhau trong nội bộ, các ngân hàng của Morgan hành động tự chủ trong nhiều vấn đề. Đây là một tình huống éo le, đầy mâu thuẫn, vì Ngân hàng ở New York và London luôn nhạy cảm với các yêu cầu từ chính phủ của họ. Ví dụ, năm 1908, , J. S. Morgan & Co. đã từ chối một khoản vay của Thổ Nhĩ Kỳ theo chỉ thị của Văn phòng nước ngoài, sau đó gia hạn cho khoản vay sang năm sau khi những cơn gió quan liêu xoay chiều. Miễn là lợi ích của Anh và Mỹ trùng nhau thì tình trạng này sẽ không thành vấn đề. Nhưng có một cuộc xung đột đã bị chôn vùi để rồi sau này xé toạc đế chế Anglo-Mỹ của Morgan. Dù có cố ngụy trang đến đâu thì J. P. Morgan & Co. vẫn không phải là một ngân hàng đa quốc gia mà chỉ là một ngân hàng Mỹ có cổ đông nước ngoài mà thôi. Rất nhiều lần, điều này đã không thể xoa dịu cả Mỹ và Anh.

Từ năm 1909 đến 1913, nhóm Ngân hàng Mỹ đã phục vụ như một đường dẫn cho tất cả các giao dịch của Morgan với Trung Quốc. Đại diện của Morgan tại Trung Quốc là một người bảnh bao,

mạo hiểm nhất trong lịch sử Morgan – Willard Dickerman Straight. Cuộc đời của Straight giống như một bộ phim gián điệp gay cấn. Vừa tốt nghiệp Cornell, anh làm việc cho cơ quan Hải quan Hàng hải Hoàng gia ở Bắc Kinh và học tiếng Quan Thoại. Năm 1904, anh đến Nhật Bản để đưa tin về cuộc chiến tranh Nga-Nhật cho Reuters và Associated Press. Một người bạn trong những năm đó mô tả anh là "một người cao ráo, thon gọn với mái tóc nâu đỏ, tính tình thẳng thắn bất thường và quyến rũ".[29] Trong khi làm việc ở Seoul, Hàn Quốc, Straight gặp Edward H. Harriman tại một bữa tối, một người từng trải mà sau này đã làm thay đổi cuộc đời anh. Harriman khi đó đang nắm quyền kiểm soát Công ty đường sắt Pacific Union và công ty tàu hơi nước Pacific Mail, "hai chân trước" của hệ thống giao thông vòng quanh thế giới. Ông đã tuyển dụng anh chàng Straight nhiệt tình để giành được những vụ kết nối đường sắt Trung Quốc quan trọng. Sau đó, năm 1906, Teddy Roosevelt mời Straight đến Nhà Trắng, nói rằng ông đang tìm kiếm những thanh niên giỏi giang tốt nghiệp các trường Ivy League để phục vụ ngoại giao và thúc đẩy hoạt động của những công ty Mỹ ở nước ngoài. Để hỗ trợ cho doanh nghiệp của Harriman, Roosevelt đã giao Straight – lúc đó mới chỉ trong độ tuổi đôi mươi – làm tổng lãnh sự Mỹ ở Mukden, một trung tâm đường sắt nhộn nhịp ở Mãn Châu. Straight sẽ là đại diện duy nhất của Bộ Ngoại giao Mỹ ở phương Bắc của Vạn lý Trường thành.

Hồi đó, Mãn Châu được mô tả một cách lòe loẹt như "buồng lái của châu Á", nơi đụng độ lợi ích của đế quốc Nga và Nhật Bản, nơi các cường quốc châu Âu tranh giành ảnh hưởng. Không ai có thể thưởng thức ngã tư lãng mạn này hơn Willard Straight. Là một hỗn hợp không tưởng của chủ nghĩa đế quốc thẳng thắn và lý tưởng tuổi trẻ, anh xem các chủ ngân hàng Mỹ như một tấm đệm chống lại sự xâm lấn của Nhật Bản và Nga tại Mãn Châu. Khoác lên chính sách ngoại giao đô-la một tấm áo choàng của lòng vị tha, ông nghĩ rằng sự hiệp đồng giữa các chủ ngân hàng nước ngoài sẽ ngăn chặn bất kỳ quốc gia nào định một mình khai thác Trung Quốc. Lập luận này hóa ra lại là một ảo tưởng tư lợi của Mỹ, nhưng Straight còn trẻ, tâm huyết và dễ dàng bị thuyết phục về sứ mệnh cứu độ của mình.

Quen thân với đám quan lại trong triều đình Mãn Thanh, Straight có thiên hướng thi ca. Anh có bộ ký họa màu nước vẽ những quầy bán hàng rong trên phố và minh họa một cuốn sách về Trung Quốc. Anh tự đệm guitar khi hát Kipling và yêu thích những chủ đề về cuộc chinh phục của đế quốc. Những lá thư của anh được thêm vào những hình ảnh miêu tả sinh động, kỳ lạ về Trung Quốc như là "tâm bão của nền chính trị thế giới", một nơi "mà tất cả

mọi người đều ít nhiều theo dõi người khác".[30] Năm 1909, anh gặp một trong những người thừa kế giàu nhất nước Mỹ, Dorothy Whitney và họ đã đính hôn hai năm sau đó. Bố Dorothy là William C. Whitney, cựu Bộ trưởng Hải quân, người phất lên nhờ thuốc lá, đầu kéo, xe ô tô và đầu cơ vào thị trường chứng khoán, sau khi qua đời đã để lại cho con gái 7 triệu đô-la. Lúc mới giữ cương vị chủ tịch của Junior League ở New York, cô đã đi thăm một vòng Trung Quốc và gặp Straight. Dorothy có một vẻ lãng mạn nổi loạn rất hợp với anh. Tại Bắc Kinh, cô nhớ lại, họ "đã đi dọc theo bức tường thành phố lúc hoàng hôn và ngắm dáng hình mềm mại của những ngọn đồi tím nơi xa".[31] Dorothy và Willard Straight sẽ đi qua những biến động của cách mạng Trung Quốc với sự vô tâm bình thản của một cặp vợ chồng trong một trò hề Hollywood đầy thanh lịch.

Năm 1909, Straight được bổ nhiệm làm đại diện của nhóm Ngân hàng Mỹ. Anh có đủ chủ nghĩa lý tưởng của tuổi trẻ để cảm thấy khó chịu với phần lớn những gì mình nhìn thấy trong nhóm này. Mùa hè năm 1910, anh làm việc tại số 23 Phố Wall (Straight nghĩ rằng địa chỉ này là một điềm tốt, bởi số nhà này trùng với ngày sinh nhật của Dorothy) và kinh ngạc trước cách thức J. P. Morgan & Co. ra lệnh cho Bộ Ngoại giao. Davison có thể bực dọc với sự kiểm soát của chính phủ, nhưng Straight lại nhìn sự việc theo hướng khác. Khi Pierpont chỉ đạo Davison: "Cậu phải nói rõ rằng khi chúng ta muốn thảo luận điều gì với chính phủ Mỹ, chúng ta muốn làm việc với [bộ trưởng] chứ không phải [trợ lý bộ trưởng]".[32] Straight nhận xét một cách mỉa mai, "chẳng khó để nhìn ra quyền lực thực sự nằm ở đâu tại đất nước này". [33] Pierpont có thể hống hách như vậy vì Bộ trưởng ngoại giao là Philander C. Knox – Tổng chưởng lý dưới thời Roosevelt – đã đệ đơn khởi kiện Công ty Northern Securities. Knox đều đặn đến 23 Phố Wall bất cứ khi nào ông muốn nói chuyện với nhóm Ngân hàng Mỹ.

Năm 1910, doanh nghiệp Trung Quốc đã vượt ra ngoài khoản vay đường sắt và thêm một khoản vay khổng lồ 50 triệu đô-la cho Trung Quốc để cải cách tiền tệ. Straight phấn khởi nói với Dorothy về khoản vay mới như sau: "Đúng là lịch sử... và lịch sử vô cùng quan trọng–trò chơi của một đế quốc".[34] Người Trung Quốc phản đối điều khoản yêu cầu một cố vấn phương Tây làm người giám sát mới về tài chính của Trung Quốc. Theo thỏa hiệp thì một người Hà Lan đã được âm thầm đẩy vào vị trí đó. Năm 1911, Straight và đại diện đến từ Anh, Pháp, Đức đã ký khoản vay này với các quan chức Trung Quốc. Straight hào hứng viết thư cho vợ: " Trên thực tế, bọn anh đã sắp xếp việc này để chúng ta có thể đưa ra các điều khoản về cải cách tiền tệ của Trung Quốc. Khi em nghĩ

tới việc được nắm vị trí cầm roi khi xây dựng một cơ sở tài chính thực sự sáng suốt đầu tiên đối với một đất nước 400 triệu dân, đây là một đề nghị không tồi".[35]

Khoản vay này đem lại tiếng vang toàn cầu và ngay lập tức biến Straight thành một anh hùng. Mối quan hệ uy tín với J. P. Morgan & Co. và khoản vay của Trung Quốc đã giúp Straight được gia đình Dorothy chấp nhận để cô kết hôn với người có địa vị xã hội thấp hơn. Teddy Roosevelt cũng can thiệp để ủng hộ cho Willard[36]. Dorothy xuất thân từ một tổ hợp polo gồm Thung lũng Locust và Westbury, hai cộng đồng ở Long Island gồm thành viên là các cổ đông của Morgan. Vợ chồng Robert Bacon gần như đóng vai trò cha mẹ của Dorothy sau khi cha mẹ cô qua đời, và cô cũng quen biết Pierpont. "Bên dưới vẻ cứng nhắc của ông ấy là một người dễ mến", cô viết cho Willard. Trên thực tế, Straight có thể đã bám víu vào vị trí ở Morgan lâu hơn mong muốn vì tiện ích xã hội của vị trí này.

Hy vọng ngây thơ của Straight về khoản vay Trung Quốc đã nhanh chóng tiêu tan bởi thực tế địa chính trị. Anh và đám chủ ngân hàng đã đánh cược vào triều đình Mãn Thanh tham nhũng, một triều đình mục nát đằng sau bức tường thành. Ngay bản thân Straight cũng vỡ mộng bởi thói "ích kỷ, hẹp hòi cố chấp" của đám quan lại Trung Quốc. Tuy nhiên, anh vẫn muốn kéo dài triều đại Mãn Thanh để cứu lấy khoản vay và bị cuốn vào các vấn đề sai lầm. Anh lo lắng về thành phần của các xanh-đi-ca ngân hàng trong khi bỏ qua sự thay đổi đột ngột thường thấy trong đám chủ ngân hàng nước ngoài. Tại hội nghị Paris về tài chính của Trung Quốc năm 1912, Nhật Bản và Nga đã yêu cầu – và được chấp thuận – tham gia vào công-xooc-xi-um Trung Quốc. Đây là cơn ác mộng của Straight: nhóm giờ đây lại bao gồm những kẻ thù truyền thống của Trung Quốc. Anh nhận ra các chủ ngân hàng đã không thể tự do hoạt động mà còn bị vướng vào những thế lực chính trị lớn hơn. Anh ủ rũ nhìn thấy trước "cái ngày không thể tránh khỏi khi mà tài chính của Trung Quốc sẽ bị quản lý bởi một hội đồng quốc tế như ở Ai Cập. Lại một giấc mơ nữa tan tành!"[37]

Năm 1911, cuộc cách mạng dân tộc ở Trung Quốc, được thúc đẩy một phần bởi sự oán giận của người dân với đám chủ ngân hàng nước ngoài, đã lật đổ triều đại Mãn Thanh và tuyên bố thành lập nước cộng hòa. Nhà hoạt động Dorothy Straight ưa tự do cũng có cảm tình với cách mạng. Tháng 1 năm 1912, Tôn Trung Sơn trở thành tổng thống lâm thời, dẫn đầu phong trào tìm cách thống nhất Trung Quốc và ngăn chặn sự can thiệp của nước ngoài. Willard và Dorothy chứng kiến cuộc di cư hoảng hốt vội vã của

đám quý tộc Mãn Châu từ một Bắc Kinh giăng đầy các biểu ngữ cực đoan. Willard ngủ với một khẩu súng nạp đầy đạn bên mình. Dorothy hay mộng mơ thì lại thấy thích thú với hiểm nguy, cô viết: "Sẽ khá thú vị nếu bị một đám đông nổi loạn tấn công trong đêm".[38]

Một buổi tối trong khi vợ chồng Straights đang chuẩn bị ăn tối với một người hàng xóm Anh, tiếng súng đã vang lên gần đó. Willard nhớ lại: "Tiếng đoàng đoàng tiếp tục vang lên và mái nhà của chúng tôi vẫn đứng vững trước ánh lửa của loạt đạn đầu tiên. Tôi nói với Dorothy rằng có vẻ như đã xảy ra chuyện. Cô ấy không quan tâm, vẫn tiếp tục đi thay đồ cho bữa tối, bình tĩnh hết sức và phản đối kịch liệt khi tôi khuyên cô ấy nên thay đồ ra phố để nếu cần thiết có thể rút vào tòa công sứ".[39] Trong lúc nghỉ giữa hai loạt đạn, họ đã kịp sang nhà hàng xóm để ăn tối. Nhưng sau đó, đám lính bắt đầu đập phá và cướp bóc các cửa hàng gần đó. Sau khi tập hợp những người giúp việc và thay quần áo thích hợp, họ chạy đến tòa công sứ nhưng lại bị bao vây bởi những kẻ nổi loạn trên một con phố cụt. Cuối cùng, họ đã được một nhóm lính Mỹ giải cứu. Nhồi nhét hết lên một chiếc xe kéo, với túi đeo trên lưng, Dorothy và Willard cuối cùng cũng luồn lách được qua đám đông để đến tòa công sứ[40].

Vụ tấn công này của Morgan vào Trung Quốc đã kết thúc bằng cuộc bầu cử Tổng thống Woodrow Wilson với việc bổ nhiệm kẻ thù không đội trời chung của Morgan, William Jennings Bryan, làm Bộ trưởng ngoại giao. Ngày 10 tháng 3 năm 1913, Harry Davison và Willard Straight thăm tân bộ trưởng ngoại giao tại Washington. (Không giống như Knox, Bryan không bao giờ thèm đến số 23 Phố Wall.) Bryan đã hỏi thẳng hai người về kỳ vọng của nhóm ngân hàng đối với Washington nếu Trung Quốc vỡ nợ. Davison không hề vòng vo và cho biết chính phủ có thể "sẽ được kêu gọi để sử dụng cả quân sự và lực lượng hải quân để bảo vệ các lợi ích của bên cho vay".[41] Cả Bryan và Wilson đều không đồng tình với sự can thiệp nước ngoài như vậy. Một tuần sau, Wilson lên án khoản vay là "đáng ghê tởm chiếu theo những nguyên tắc mà chính quyền của nhân dân ta dựa trên".[42] Chính phủ rõ ràng định rút lại sự ủng hộ của mình.

Ngày hôm sau, nhóm chủ ngân hàng Mỹ giải tán trong trật tự. Là một sản phẩm của Washington, nhóm không thể tồn tại nếu không được Washington chấp thuận. Hầu hết các chủ ngân hàng đã bớt căng thẳng, họ không còn tin vào ý định trả nợ của Trung Quốc. Không chỉ một mình J. P. Morgan & Co. cảm thấy tiếc thương khi vụ kinh doanh ở Trung Quốc chấm dứt. Như Teddy

Grenfell, người rất đau buồn về chuyện này, viết thư cho Jack: "Tôi nghĩ rằng tất cả chúng ta sẽ ghi tạc 'Trung Quốc' trong tim khi ta chết đi, với một số tính ngữ xấu đằng sau nó."[43]Tuy nhiên, kinh nghiệm đó đã thu hẹp sự khác biệt giữa các ngân hàng lớn Phố Wall và làm cho họ quen với việc phải hợp sức với nhau ở nước ngoài. Các ngân hàng của Morgan, National City Bank và First National Bank đã đi đến một nhận thức chung là tham gia cùng nhau trong tất cả các khoản vay Latinh. Thỏa thuận giữa ba ông lớn này sẽ khuyếch đại quyền lực của Morgan lên ghê gớm (Kuhn, Loeb thường trở thành thành viên thứ tư trong nhóm này). Trớ trêu thay, chính những ngân hàng này chẳng mấy chốc đã bị lôi ra trước Ủy ban Pujo với tư cách Money Trust đáng ghê tởm. Điều mà công chúng không biết là Money Trust do chính Washington lập ra, một phần, nhằm tìm kiếm ảnh hưởng ở nước ngoài.

Thời đại mới của sự hợp tác giữa ngân hàng và chính phủ đã làm dịu đi ngay cả nhân vật chống chính phủ kịch liệt – Jack Morgan. Sau khi tranh cãi với Washington về một khoản vay Honduras vào năm 1912, ông đánh điện cho Grenfell: "Ngài sẽ hiểu rằng chúng tôi không muốn lớn tiếng buộc tội chính vì vẫn cần duy trì mối quan hệ cần thiết với họ trong những vấn đề ngoại giao khác".[44] Jack cũng thù địch về mặt ý thức hệ với chính phủ không khác gì cha mình, nhưng ông thấy cần phải kìm nén để không bộc lộ cơn tức giận ra ngoài. Thời của chủ nghĩa cá nhân lỗ mãng đã qua rồi.

Willard Straight trở lại làm việc tại 23 Phố Wall, nhưng không bao giờ thích nghi được với bối cảnh văn phòng nhàm chán. Trong cuộc bầu cử năm 1912, anh và Dorothy ủng hộ người bạn của họ tới từ Oyster Bay, Teddy Roosevelt–một hành động thêm vào khuynh hướng lật đổ trong đám cổ đông của Morgan. Họ cũng bí mật đọc về những công kích của Louis Brandeis với vụ xử lý công ty đường sắt New Haven của Morgan. Năm 1914, họ là thần tài chính cho tờ báo chính trị mới ra hằng tuần, The New Republic. Tờ báo này ban đầu có giọng điệu ủng hộ mạnh mẽ Roosevelt. Harry Davison và các cổ đông khác đã từ chối cơ hội tham gia và chỉ có Thomas Lamont nhập bọn với họ. Là người năng nổ, hoạt bát và ưa mạo hiểm, Willard thấy khó có thể tuân theo nguyên tắc của ngân hàng và bực dọc khi không được mời làm cổ đông của Morgan. Anh luôn đưa ra những đề án mới, chẳng hạn như xây dựng India House (Nhà Ấn Độ) trên quảng trường Hanover ở New York, một câu lạc bộ dành riêng cho thương mại nước ngoài được trang hoàng bằng các tàu mô hình và đồ cổ. Cuối cùng, ngay cả vũ trụ rộng lớn của J. P. Morgan & Co. cũng trở nên quá ngột ngạt với tinh thần mạo hiểm bao la bát ngát của Willard Straight. Anh chỉ ở lại ngân hàng thêm hai năm nữa.

Chương 8
Titanic

Những năm cuối đời, Pierpont trở nên rầu rĩ và tin vào số mệnh. Ông cảm thấy bị công chúng hiểu lầm và tức giận với những om sòm xoay quanh các tơ-rớt của mình. Ông vung vẩy cây gậy đầy vẻ đe dọa về phía các phóng viên, mắt lóe lên ý muốn giết người. Ông không chấp nhận sự tò mò chính đáng của công chúng về chuyện riêng tư của mình. Tại Dover House năm 1911, ông đã đốt cháy đống thư từ gửi cho Junius trong 33 năm. Hành động này đã phá hủy biên niên sử có lẽ là quan trọng nhất của ngành tài chính Anh-Mỹ vào cuối thế kỷ XIX. Ông khao khát sự riêng tư không thể có đối với một ông chủ ngân hàng nổi tiếng nhất thế giới. Như một bóng ma, ông ngẫm ngợi trong phòng Tây của thư viện, bên những cửa sổ kính màu và bức rèm dày, giúp cách âm với thế giới đang xoay vần.

Ông dành nhiều thời gian ở châu Âu, thoát khỏi những ồn ào của Chính trị Cấp Tiến. Ông chưa bao giờ chán cảnh ngao du. Từ châu Âu, ông thông báo cho Jack điểm dừng tiếp theo trong hành trình của mình, bổ sung những lời lúc nào nghe cũng thiếu tự nhiên: "nhớ báo cho mẹ". Ông cảm thấy như ở nhà tại nhiều nơi. Có lần được hỏi về địa điểm yêu thích của mình, ông trả lời: "New York, bởi vì đó là nhà tôi; London, bởi vì đó là ngôi nhà thứ hai của tôi; Rome và Khargeh".[1]

Đặc biệt, Ai Cập có một sức quyến rũ huyền bí với ông – ông đã có ba chuyến đi đến nơi này trong ba năm cuối đời và giúp tài trợ cho các cuộc khai quật của Bảo tàng Metropolitan. (Một bức ảnh năm 1909 cho thấy một Pierpont quá khổ ngồi trên một con lừa nhỏ phi nước đại vào sa mạc trước cả đám hướng dẫn viên đang sửng sốt.) Cuộc khai quật tại Khargeh, cách Cairo 400 dặm về phía Tây Nam, đã hấp dẫn tới mức khiến ông yêu cầu Công ty Thomas Cook & Sons đóng một con tàu hơi nước bằng thép trên sông Nin đặt

tên là Khargeh. Đứng trên con tàu hơi nước chạy guồng này, ông tung tiền xu xuống nước, đồng xu này sau đó lại được đám trai tráng lặn xuống vớt lên.

Pierpont là một người cô đơn và danh tiếng có lẽ chỉ càng hằn sâu thêm sự cô độc của ông. Người ghi tiểu sử của ông, Carl Hovey, đã viết: "Người ta nói rằng chỉ có khoảng 50 người trong khu tài chính có quen biết sơ với Morgan".[2] Pierpont quen biết nhiều trong giới kinh doanh, nhưng chỉ có một vài cộng sự là biết rõ ông. Do đó, về mặt tình cảm, ông vẫn hướng đến gia đình. Điều này đặc biệt đã giúp cải thiện mối quan hệ với con gái út của ông, Anne Tracy, kém Jack sáu tuổi. Pierpont Morgan có thể chinh phục cả thế giới trừ Anne. Cô có dáng vẻ một vận động viên, sôi nổi, thích chơi golf, tennis và phản đối cách nuôi dạy chính thống của cha mẹ. Trong đám con của Pierpont, Anne giống ông nhất về tính khí: cô bé sáng dạ, cứng đầu, hống hách và rất có chính kiến. Elizabeth Drexel, sau này kết hôn với một người giao thiệp rộng là Harry Lehr, nhớ rõ Anne là một "đứa trẻ gầy gò cao lêu nghêu với khuôn mặt nhỏ nhắn và đôi mắt xoáy sâu vào tâm can" nhưng có "một cá tính và ý chí mạnh mẽ như chính Pierpont vậy. Con bé có một thói quen khó chịu là luôn đổ lỗi cho đám anh chị của mình".[3] Có lần, tại một bữa tiệc với những người bạn thân, Pierpont nhìn xuống bàn và hỏi Anne định làm gì khi lớn lên. "Làm gì thì cũng tốt hơn là làm một tên ngốc lắm tiền", cô vặc lại[4]. Ngoài những lời chế giễu đó, Anne vẫn là người gần gũi với cha và thường đi cùng ông đến châu Âu trên chiếc Corsair III. Một lần, cô còn đứng ra làm chủ nhà khi tiếp đãi hoàng đế Áo trên du thuyền.

Vào đầu những năm 1900, Anne đã là một người phụ nữ tuổi 30 với mái tóc ngắn vén sau tai, một sống mũi mạnh mẽ, lông mày đậm và ánh mắt dữ dội của cha. Cô thừa hưởng tài năng điều hành và sự giản dị thơ trẻ của ông, ghét đám họa sĩ tranh biếm họa chế nhạo chiếc mũi của cha mình. Cô cao lớn, hơi đậm người nhưng ăn mặc rất sành điệu. Năm 1903, Daisy Harriman, một nữ gia chủ nổi tiếng ở Washington đưa Anne vào làm người sáng lập Câu lạc bộ Colony, câu lạc bộ cho nữ giới đầu tiên của Mỹ, theo mô hình câu lạc bộ quý ông kiểu Anh. Câu lạc bộ được Stanford White thiết kế tọa lạc tại phố 30 và Đại lộ Madison có một bể bơi bằng đá cẩm thạch và phòng tắm kiểu Thổ Nhĩ Kỳ. Quy định ở đây là cấm nam giới đi quá tầng một. Pierpont không đồng tình chút nào với dự án và dạy đời các quý cô rằng "câu lạc bộ tốt nhất và an toàn nhất cho phụ nữ là ở nhà riêng".[5] Cũng dễ đoán là Dorothy Whitney nằm trong số thành viên ban đầu.

Trong quá trình lập câu lạc bộ, Anne đã gặp hai người phụ nữ lớn

tuổi hơn sẽ thay đổi cuộc đời cô. Một là Bessie Marbury nam tính, người đại diện sân khấu cho George Bernard Shaw và Oscar Wilde tại Mỹ; người kia là Elsie de Wolfe, cựu hotgirl kiêm nữ diễn viên sành điệu chuyển sang làm nhà thiết kế nội thất và trở nên nổi tiếng vì đã thiết kế Câu lạc bộ Colony. Năm 1908, Anne, 35 tuổi, gia nhập mối quan hệ tay ba với hai người phụ nữ này tại Villa Trianon của họ ở Versailles. Với khu vườn quy củ, hàng cây được tạo hình, và những bãi cỏ được cắt tỉa phẳng phiu, Villa Trianon là một bối cảnh quý phái một cách phi lý cho một sự sắp xếp táo bạo. De Wolfe thiết kế một phòng thay đồ phù hợp với bản chất mâu thuẫn của Anne; trên bệ lò sưởi nghiêm túc là một bức tượng bán thân của Pháp và một tấm thảm nhung da báo.

Theo thời gian, ba phụ nữ quý tộc đã đi tiên phong trong nhiều lĩnh vực văn hóa. Họ đã mở một phòng khiêu vũ Broadway và bảo trợ cho buổi nhạc kịch đầu tiên của Cole Porter. Họ cũng đấu tranh vì sự nghiệp tự do và nữ quyền. Anne ủng hộ các cuộc đình công của nữ công nhân, tổ chức một nhóm phần lớn là người Do Thái, đi thanh tra điều kiện vệ sinh trong các nhà máy, mở một nhà hàng không dùng đồ uống có cồn ở Brooklyn, lập một hội tiết kiệm, quỹ nghỉ mát cho nữ lao động trẻ và đấu tranh cho quyền bầu cử của phụ nữ. Ngày 31 tháng 12 năm 1908, cô ăn trưa tại Nhà Trắng để thảo luận vấn đề an sinh xã hội với Tổng thống Teddy Roosevelt, người cũng có cảm giác bối rối cùng cực giống như Pierpont. Qua các cuộc tiếp xúc, Anne đều nuôi mối hoài nghi đáng kể với bạn bè làm ăn của cha mình. Khi Lincoln Steffens có lần nói với cô rằng ông thích Thẩm phán Gary của U.S. Steel, cô đã mất bình tĩnh: "Ôi, ông ấy thật quá đáng. Ông ấy chơi khăm ngài vào như cách đã làm với những người khác".[6]

Pierpont rất tức giận với cách hành xử tự do, khác biệt của Anne. Trong khi ba người phụ nữ rất kín tiếng về đời tư của họ – thậm chí người viết tiểu sử của de Wolfe còn tránh dùng từ đồng tính nữ – họ lại tổ chức những bữa tiệc thu hút sự chú ý. Bernard Berenson hay Maxine Elliott, người đã đóng phim cùng de Wolfe và là tình nhân của Pierpont cũng tham dự những cuộc tụ tập này. Cô nàng Anne đốt thuốc như ống khói rơi vào tình trạng khốn khổ. Là một trong những phụ nữ trẻ giàu có nhất thế giới, cô không ngừng bị đám người châu Âu có vai vế chức tước ve vãn. Những tờ báo chuyên viết về các vụ lùm xùm thường xuyên đưa tin cô sắp đính hôn với Bá tước người Pháp Boni de Castellane, một chuyện chẳng bao giờ xảy ra. Trong khi đó, cô càng chìm sâu vào các phong trào đấu tranh và đứng về phe những kẻ chỉ trích Pierpont.

Các dữ kiện về mâu thuẫn giữa Pierpont và Anne rất rời rạc. Người viết tiểu sử của De Wolfe là Jane S. Smith nói Pierpont nghĩ rằng Bessie Marbury đã đầu độc tâm trí Anne để cô chống lại ông. Theo đó, Marbury đã nói với Anne rằng Pierpont sử dụng Anne để che đậy cuộc hẹn hò của ông với tình nhân khi Anne cùng đi với ông đến châu Âu trên con tàu Corsair III. Những đứa con khác của Pierpont thì kịch liệt phản đối cách giải thích này. Con gái thứ của Pierpont, Juliet, đã nổi giận với nguồn tham khảo của de Wolfe, trong khi Jack vô cùng phiền lòng với hành vi của Anne. Trong hồi ký của mình, Marbury đã xử lý cuộc tranh cãi này hết sức khéo léo: "Ngài Morgan có quan điểm rất gia trưởng. Ông không ưa những người phụ nữ được giải phóng, do đó, con gái ông quyết tâm phải nghĩ cho bản thân mình".[7] Bà cũng nhắc đến Pierpont như một người "không đời nào chịu thừa nhận thất bại. Ông luôn trung thành với sai lầm của mình".[8]

Pierpont bị tổn thương vì sự ghẻ lạnh này. "Trái tim cha cô vỡ vụn khi cô ấy chọn cách rời xa ông", một người bạn của Anne nói với Clarence Barron[9]. Pierpont là người sắt đá không gì lay chuyển được khi nổi giận và ông đổ lỗi cho Bessie Marbury vì đã đánh cắp con gái ông. Do đó, ông đã tìm ra một cách khéo léo để hành hạ Marbury. Bà này thèm muốn tấm huân chương Bắc đẩu Bội tinh và tin rằng mình xứng đáng với nó vì đã có công làm đại diện chính thức cho giới soạn kịch Pháp trong cộng đồng nói tiếng Anh. Tình cờ, năm 1909, Robert Bacon, cựu thần Hy Lạp của Phố Wall, được cử làm Đại sứ Pháp. Tuân theo mong muốn của Pierpont, ông đảm bảo Marbury sẽ bị từ chối vinh dự này. Sự chống đối của J. P. Morgan & Co. đã khiến Bessie Marbury cả đời không nhận được giải thưởng của chính phủ, ngay cả khi đã dành nhiều năm quyên góp tiền cho nước Pháp và tặng ngôi nhà tại Versailles của mình để làm bệnh viện trong Thế chiến I. De Wolfe giành giải Croix de Guerre, Anne được trao huân chương Bắc đẩu Bội tinh vì đã điều hành một đoàn xe cứu thương và thực hiện công tác cứu trợ. Nhưng dù nhận được thư khen ngợi từ các cựu tổng thống Roosevelt và Taft, Marbury vẫn không vượt qua nổi nỗi sợ hãi của nước Pháp về việc dám xúc phạm lợi ích của Morgan. Ngay cả khi Pierpont Morgan đã nhắm mắt xuôi tay, vẫn không ai có thể cản trở ông.

Mối quan hệ với Jack của Pierpont được cải thiện trong những năm cuối đời, như một kiểu phản ứng trước những rắc rối của ông với Anne và Fanny. Không ai nghi ngờ rằng Jack sẽ tiếp quản Góc phố, nếu chỉ vì ngân hàng cần cái tên Morgan và tiền bạc. Jack không hề lúng túng và đã khéo léo xử lý các vấn đề trong lúc cha vắng mặt. Tuy nhiên, ông lại không có cái tôi khổng lồ của

Pierpont. Từ thời niên thiếu, ông đã bị những mối hoài nghi ngấm ngầm về bản thân đày đọa – ông không rõ liệu mình có đủ vững lòng để đứng đầu một đế chế ngân hàng hay không. Năm 1910, ông bị suy sụp và được chẩn đoán là do căng thẳng và mệt mỏi. Do đó, vì một số lý do, ông muốn có một cấp phó mạnh mẽ, một người nhiếp chính đầy quyền lực để chịu trách nhiệm về hoạt động hằng ngày của ngân hàng. Ông thích vai trò của quốc vương lập hiến, định hình chính sách và ủy quyền hơn.

Hai người cạnh tranh cho vị trí này là Harry Davison và George Perkins. Perkins có một số bất lợi. Ông luôn bị lu mờ bởi vụ bê bối bảo hiểm từ hồi còn làm việc tại New York Life. Nhưng nguyên nhân thất bại của Perkins nằm ở chỗ ông coi mình như một ông hoàng có quyền tự quyết riêng, chứ không chỉ đơn giản là một chư hầu của Morgan. Tại căn nhà của ông ở Riverdale, ông có chín người đầy tớ, một hồ bơi, một phòng khiêu vũ và một đường chơi bowling. Năm 1906, ông mua một toa tàu thửa riêng lớn nhất thế giới – một con quái vật Pháp dài hơn 3m với các chi tiết gỗ, bàn làm việc và một bàn rửa mặt. Tội lỗi kinh khủng nhất của ông có lẽ là đã không thể hiện sự thần phục với nhà Morgan. Ông chế nhạo Jack và cho rằng mình xứng đáng để điều hành ngân hàng hơn. Đôi khi ông ra quyết định mà không hỏi ý kiến nhà Morgan. Năm 1910, Pierpont nói với Harry Davison tại London rằng Perkins đã không làm theo mong muốn của ông về một dàn xếp tài chính cho Công ty Studebaker; có người nói rằng Davison đã nói lại với Perkins. Perkins sau đó đã viết cho Pierpont và nói: "Tôi cực kỳ khó chịu với lời nhận xét của Davison rằng, ngài cảm thấy tôi đã tự làm và cố tình bỏ qua việc thống nhất với ngài để thỏa thuận công việc theo ý tôi".[10] Sáu tháng sau, Perkins rời ngân hàng. Dường như ông đã bị buộc phải rời nơi đó. Tom Lamont sau này nói rằng Perkins "đã không tự nguyện ra đi. Morgan nghĩ rằng ông ấy tỏ ra kém cỏi trong một số giao dịch".[11] Khi ra đi, Perkins mang theo số chứng khoán riêng trị giá 5,5 triệu đô-la, một trong những của cải ông thu được trong thời gian làm việc cho J. P. Morgan & Co..

Đối với những người biết đọc vị, rõ ràng là Davison sẽ trở thành giám đốc điều hành. Sau khi trở thành cổ đông vào tháng 1 năm 1909, dường như ông có quyền tiếp cận đặc biệt với Pierpont trong thư viện của ông. Như đã thể hiện trong cuộc hoảng loạn năm 1907, anh chàng đẹp trai Davison có phẩm chất của một ngôi sao, một sự mạnh mẽ tỏa ra từ khuôn mặt chữ điền mà ai ai trên Phố Wall cũng nhận thấy. Davison lớn lên trong một thị trấn nhỏ ở Pennsylvania, là con trai của một người bán nông cụ ít qua lại với họ hàng toàn chủ ngân hàng. Ông bỏ không học đại học khi

bị Harvard từ chối đơn xin học bổng. Ông có một ánh nhìn cứng rắn đặc biệt, lông mày dài, tóc chia ngôi giữa và một khuôn miệng rộng rắn rỏi.

Davison bắt đầu sự nghiệp tại một ngân hàng ở Bridgeport, Connecticut. Giám đốc ngân hàng P. T. Barnum đã rất quý và mời ông đến chơi bài hằng tuần. Năm 1893, Davison cưới Kate Trubee và chuyển đến New York để ông có thể bắt đầu làm việc tại Công ty tín thác Astor. Một ngày nọ, một kẻ lập dị xuất hiện tại quầy giao dịch, chĩa súng vào Davison, đưa ra tấm séc trị giá 1 triệu đô-la và đòi ông chuyển thành tiền mặt, thanh toán cho nhân vật mang tên "Đấng toàn năng". Davison bình tĩnh, nhanh nhạy đã tìm ra một cách để ngăn chặn vụ cướp. Ông rút ra một đống tiền lẻ và liên tục nói lớn bằng một giọng tôn kính: "1 triệu đô-la cho Đấng toàn năng".[12] Điều này đã giúp bảo vệ ngân hàng có thời gian thông báo cho cảnh sát đến bắt tên cướp.

Davison thăng tiến một cách nhanh chóng với tư cách người được bảo trợ bởi George F. Baker, ông bạn thân cằm xị râu quai nón của Pierpont kiêm người đứng đầu First National Bank. Khi Davison chuyển từ Quỹ tín thác Astor sang một ngân hàng khác của Baker là Liberty, Baker nói: "Davison, tôi nghĩ cậu nên chuyển bàn lên đây với chúng tôi", và Davison trở thành phó chủ tịch đầu tiên của First National Bank. Trong thời gian ở đó, ông đã lập nên tơ-rớt Nhà băng năm 1903, hỗ trợ đàm phán trong cuộc hoảng loạn năm 1907, và đại diện cho Phố Wall tại Ủy ban Tiền tệ Quốc gia của Thượng nghị sĩ Aldrich. Những thành tích này đã khiến ông giành được sự chú ý của Pierpont, người sau đó tuyên bố: "Tôi luôn tin vào tất cả mọi điều mà Davison nói". [13]

Giai thoại về Davison thể hiện ông là người mạnh mẽ, tốt bụng và tự tin. Rất nam tính và cương quyết, ông từng bắn hạ nai sừng tấm ở Maine và voi, trâu, tê giác, hà mã, linh dương trong một chuyến đi săn ngược sông Nin Trắng. Có lần ông ngủ mơ thấy mình là một nhân viên ngân hàng trong một thị trấn nhỏ ở Pennsylvania. Ông đầm đìa mồ hôi vì không thể cân đối sổ sách. Khi tỉnh dậy, vợ ông hỏi điều gì đã xảy ra. "Cuối cùng tôi đã giải quyết được vấn đề; tôi đã mua đứt ngân hàng", ông trả lời[14]. Là người rất thích giao thiệp, ông ít khi ăn cơm ở Peacock Point, căn nhà tại North Shore của ông, mà có ít hơn hai chục khách. Che chở mọi người trong vòng tay, ông có một cách thức lãnh đạo rất riêng, đôi khi quá mạnh mẽ và can thiệp hơi sâu. Ông là người săn tìm tài năng tuyệt vời trong lịch sử Nhà Morgan và đã đưa Tom Lamont, Dwight Morrow, Ben Strong và John Davis vào quỹ đạo của ngân hàng.

Tom Lamont từng nói với những chủ ngân hàng trẻ ở Phố Wall rằng Davison "không đơn giản là một nhà lãnh đạo. Ông là một vị vua, một thần tượng, nếu có thể nói vậy".[15] Lamont là phát hiện quan trọng nhất của Davison. Sau khi tốt nghiệp đại học, anh làm phóng viên cho tờ *New York Tribune* trong hai năm. (Sau này Lamont đã tận dụng xuất sắc kinh nghiệm chớp nhoáng này để gây dựng cho mình hình ảnh một cựu nhà báo.) Sau khi cứu được một công ty xuất nhập khẩu đang đi xuống bằng những quảng cáo thông minh trên báo, anh đổi tên nó thành Lamont, Corliss & Co.. Trên Phố Wall, anh được tiếng mát tay trong việc xử lý các công ty gặp khó khăn. Điều này đã thu hút sự chú ý của Harry Davison, hàng xóm của Lamont tại Englewood, New Jersey.

Tom Lamont không bao giờ phải chen lấn hay giành giật để lên được vị trí cao nhất. Anh làm tất cả mọi việc một cách dễ dàng, vui nhộn, mà không phải mất công sức gì. Một ngày năm 1903, Lamont khi đó 33 tuổi đang chuẩn bị bắt tàu hỏa về nhà ở Englewood thì định mệnh xếp đặt cho anh gặp Harry Davison. Đang trầm ngâm về các lựa chọn cho vị trí thư ký – thủ quỹ tại tơ-rớt Nhà băng mới thành lập, Davison lập tức nhận ra người mình cần khi Lamont xuất hiện. Lamont đã cười phá lên khi nghe lời đề nghị. "Nhưng tôi chẳng biết tí gì về ngân hàng. Cả đời kinh doanh ngắn ngủi, tôi toàn đi mượn tiền chứ chẳng bao giờ cho vay". "Không sao cả", Davison nói, "đó chính là lý do chúng tôi muốn anh. Một người đi vay không biết sợ như anh sẽ trở thành một người cho vay thận trọng".[16] Đó là một trực giác vô cùng quan trọng.

Lamont đi theo bước chân của Davison, đảm nhiệm vị trí phó chủ tịch của First National Bank vào năm 1909. Cuối năm 1910, Pierpont gọi ông đến. "Anh có thấy căn phòng đằng kia không? Căn phòng đó còn trống", Pierpont nói. "Bắt đầu từ thứ Hai tuần tới, tôi muốn anh sử dụng căn phòng đó".[17] Lamont tỏ rõ sự hoang mang. "Nhưng tôi có thể làm gì xứng đáng cho ngài?", ông hỏi. "Ồ, anh sẽ tìm thấy rất nhiều thứ khiến mình bận rộn, anh cứ làm bất kỳ điều gì trước mắt thấy cần phải làm".[18] Không rõ thái độ miễn cưỡng của Lamont chỉ đơn giản là tính bộc trực hay một tính toán khôn ngoan.

Điều thú vị là, với cả Davison và Pierpont, Lamont đều từ chối vương miện được dâng tặng. Ông nói với Pierpont về ước mơ đi du lịch ba tháng mỗi năm của mình. Chẳng chút thất vọng, Pierpont nói: "Sao nào, tất nhiên, anh cứ nghỉ bao nhiêu tùy thích. Điều đó hoàn toàn nằm trong tay anh".[19] Ông còn khuyên Lamont làm một chuyến tàu dọc sông Nin và mang theo một vài bảo mẫu cho

đám trẻ. Có một mưu mẹo nhất định trong cách Lamont xử lý đề nghị này. Ông hẳn phải biết Pierpont thường dành nhiều tháng ở nước ngoài mỗi năm. Hành động đó cũng giống như việc giơ một tấm gương lên trước mặt ông trùm già, lặng lẽ nói: "Nhìn đây, chẳng phải tôi nhắc ngài nhớ tới bản thân ngài thời trai trẻ hay sao?" Đằng sau sự quyến rũ tao nhã của Lamont là một người đàn ông có tài năng đặc biệt, càng lợi hại hơn khi tài năng ấy thể hiện sự khiêm tốn rõ rành rành.

Để hoàn tất công tác chuẩn bị cho việc kế nhiệm, Pierpont thực hiện những sắp xếp cuối cùng tại J. S. Morgan & Co. ở London. Junius cho phép sử dụng tên ông sau khi chết, với điều kiện là cái tên chỉ được tồn tại trong một thế hệ, hoặc trong lúc Pierpont còn sống. Thời điểm đó, cái hạn 20 năm sắp trôi qua. Jack giải thích: "Gần năm 1910, cha nói: 'Con sẽ gặp nhiều khó khăn khi ta chết mà không nghĩ ra tên mới cho công ty, cho nên ta đề nghị đổi tên công ty thành Morgan Grenfell & Co. và đưa các cổ đông J. P. Morgan & Co. vào đó, họ sẽ giữ khoản vốn trị giá 1 triệu bảng'".[20]

Ngày 1 tháng 1 năm 1910, Morgan Grenfell ra đời. Lần đầu tiên mang một cái tên Anh, danh tiếng của ngân hàng này được bảo lãnh bằng tiền và các mối quan hệ với New York. Trong khi cái tên Teddy Grenfell mang một màu sắc bảo hộ Anh quốc trong thành London, thì phần vốn chủ yếu vẫn nằm ở Mỹ. Trước năm 1910, Pierpont và Jack đã là cổ đông của J. S. Morgan & Co.. Dưới sự trị vì mới, bản thân J. P. Morgan & Co. sẽ là một cổ đông ở London và thu về một nửa lợi nhuận của nó cùng với Drexel & Co. tại Philadelphia. Đáng chú ý là sự sắp xếp này sẽ trở nên vô nghĩa nếu đảo lại. Cổ đông tại Morgan Grenfell ở London hay Morgan, Harjes ở Paris sẽ trở thành công dân hạng hai trong vũ trụ Morgan. Triều đại Morgan luôn được sắp xếp cẩn thận để số 23 Phố Wall giữ vị trí quan trọng nhất.

Trong năm cuối đời, Pierpont bị tai ương bủa vây như thể thần linh trừng phạt ông ở mức tương xứng với sự vĩ đại của ông. Tơ-rớt vận chuyển của ông, International Mercantile Marine, phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ công ty Cunard Line. Công ty này đã đóng con tàu Mauretania tốc hành sang trọng và tàu Lusitania từ các khoản trợ cấp của chính phủ Anh. Để cạnh tranh với Cunard, J. Bruce Ismay, Chủ tịch của IMM, và Tử tước Pirrie, chủ xưởng đóng tàu, quyết định cho ra đời một cặp tàu khổng lồ. Pierpont, luôn luôn ưu ái những khoản đầu tư hoành tráng, đã phê duyệt kế hoạch này. Hai con tàu mang tên Titanic và Olympic. J. P. Morgan & Co. thậm chí còn vận động cả Ban quản trị Cảng New York cho cầu tàu sông Hudson mở rộng thêm 100 bộ để nó có

thể đón được cặp tàu song sinh này.

Tháng 5 năm 1911, Pierpont tham dự lễ đặt tên con tàu Titanic và xem xét vị trí boong B là nơi ông có một căn phòng riêng. Căn phòng bao gồm một phòng khách và phần boong tàu để đi dạo, tường gỗ phong cách Tudor, với hộp để xì gà đặc biệt trong phòng tắm. Cả Pierpont và Vivian Smith của Morgan Grenfell đều đặt chỗ trên chuyến đi đầu tiên của Titanic vào tháng 4 năm 1912, song sau đó cả hai đều phải hủy.

Tin tức về thảm họa ở Bắc Đại Tây Dương đến với Pierpont ở Pháp vào đêm trước sinh nhật lần thứ 75 của ông. "Vừa có tin đồn đáng sợ về Titanic với tảng băng trôi", ông đánh điện về New York. "Không có bất kỳ thông tin nào cụ thể. Cầu Chúa đó không phải là sự thật".[21] Khi tin tức này lan ra, đám phóng viên châu Âu đã cố gắng lần theo dấu vết Pierpont. Khi cuối cùng cũng bị tìm thấy trong một lâu đài Pháp, trông ông thật tan nát cõi lòng. "Hãy nghĩ tới những mạng người vừa bị tước đoạt và những cái chết khủng khiếp", ông nói[22].

Hơn 1.500 người thiệt mạng, trong đó có John Jacob Astor IV, George Widener, con trai của P. A. B Widener, và Benjamin Guggenheim. Những người sống sót đã được đưa lên tàu Carpathia của công ty Cunard Line. Đó là một thảm họa làm lung lay vương triều của tơ-rớt vận chuyển, dấy lên một loạt tố cáo đối với cả White Star và chính Morgan. Con tàu do người Anh điều khiển nhưng Mỹ sở hữu bị buộc tội còn nhiều thiếu sót – không có đủ số thuyền cứu hộ, thủy thủ đoàn bỏ qua cảnh báo về băng trôi, tổ chức cứu hộ yếu kém, thậm chí còn không có ống nhòm trong chòi quan sát. Báo chí miêu tả những căn phòng riêng sang trọng bố trí cho Pierpont và những người khác chính là bằng chứng cho việc đặt nhầm trọng tâm lên sự ăn thua trong kinh doanh với Cunard hơn là sự an toàn.

Mặc dù các cổ đông của Morgan từ lâu đã coi Chủ tịch Bruce Ismay của White Star là một kẻ cộc lốc và bất lương thường dọa thôi việc, nhưng lúc đầu, họ vẫn mắc kẹt với ông ta. Jack thương cảm cho Ismay về trận đòn tới tấp mà công chúng nhắm vào ông ta, đánh điện cho hay rằng "ông ấy đã bị đối xử quá dã man tàn bạo".[23] Sau này, Jack và Pierpont cương quyết ép Ismay từ chức. *Titanic* là cái đinh cuối cùng đóng vào quan tài của tơ-rớt vận chuyển. Mặc dù cac-ten có một khoảng thời gian hồi sinh ngắn ngủi khi Cơ quan Xuất khẩu của Morgan gửi đồ tiếp tế cho phe Hiệp ước trong Thế chiến I, nhưng điều đó cũng không đủ để giữ cho nó tồn tại. Tháng 10 năm 1914, Jack Morgan tuyên bố tơ-rớt

vỡ nợ trái phiếu. Gần bốn năm sau khi*Titanic* chìm, White Star thừa nhận trách nhiệm tại tòa án, chi ra 2,5 triệu đô-la tiền bồi thường thiệt hại.

Năm 1912, cuộc thập tự chinh chống lại các tơ-rớt đã đạt đến đỉnh cao sấm sét trong khi chiến dịch tranh cử tổng thống tập trung xoay quanh Pierpont và doanh nghiệp của ông. Morgan đại diện cho tất cả mọi điều làm cả một thế hệ người Mỹ phải lo lắng – các nhà máy bị xáo trộn, những vụ sáp nhập tàn bạo, một bầu không khí lễ hội trên Phố Wall gây ra các vụ bong bóng và bong bóng vỡ điên cuồng không dứt. Một mẩu hoạt họa trên báo từ năm 1912 cho thấy Pierpont vui vẻ ngồi trên một đống đồng vàng và đô-la, tay nắm các nhà máy công nghiệp cùng tòa nhà văn phòng, kèm một câu thoại: "Tôi chẳng có tí quyền hành nào".[24] Thật vậy, nhà Morgan tự thấy mình không phải là hải tặc tài chính, mà là một người làm phúc. Khi Harry Morgan ra đời năm 1900, Jack thấy đứa trẻ trông rất giống Pierpont và nói rằng ông chỉ hy vọng con trai sẽ giúp đỡ thật nhiều người trong cuộc đời của mình như Pierpont đã làm. Cảm giác về đức hạnh này trái ngược với thực tế rằng họ là mục tiêu của những lời buộc tội của công chúng, khiến gia đình Morgan cảm thấy tức giận, hoang mang.

Những người Dân chủ Cấp tiến chỉ trích các tơ-rớt là tàn nhẫn, không hiệu quả và hủy diệt tinh thần khởi nghiệp. Đầu sỏ của luận điểm này là Woodrow Wilson, khi đó là Thống đốc New Jersey. Ông cáo buộc những khoản thuế quan được đảng Cộng hòa ủng hộ đã che chắn các tơ-rớt trước những đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Tháng 1 năm 1910, trong khi vẫn là chủ tịch của Princeton, ông đã lên lớp cho khán giả là các chủ ngân hàng ở New York, bao gồm cả Pierpont và George F. Baker, về nghĩa vụ của họ, nói rằng ngân hàng được "thành lập trên cơ sở đạo đức chứ không phải tài chính" và trách họ đã gây bất lợi cho các doanh nghiệp nhỏ.[25] Trong lúc Wilson diễn thuyết, Pierpont ỉu xìu hút xì gà; sau đó, tự ái, ông nói với Wilson nhận xét ấy dường như nhắm vào mình. Wilson đáp rằng ông không có ý xúc phạm và chỉ nói chuyện nguyên tắc đơn thuần.

Việc đảng Dân chủ tấn công Morgan cũng không có gì đáng ngạc nhiên. Điều đáng nói hơn là cách Pierpont trở thành một vấn đề gây chia rẽ trong đảng Cộng hòa và góp phần gây ra chia rẽ Đảng này vào năm 1912 trong một số vấn đề. Một vấn đề liên quan tới một xanh-đi- ca của Morgan được thành lập cùng Guggenheims năm 1906 để khai thác đồng của Kennecott Glacier ở Alaska. Nhóm "Morganheim" này, như mệnh danh của nó, đã phát động

một cuộc xâm lược tài chính thực sự của nhà nước, mua lại các hãng tàu, mỏ than và nhà máy đóng hộp, đồng thời đầu tư 20 triệu đô-la vào một công ty đường sắt để chuyên chở quặng đồng tới Prince William Sound trên bờ biển. Báo chí đả kích "vụ mua Alaska thứ hai" này và một họa sĩ biếm họa đã cho ra đời phác họa con quái vật mang tên Guggenmorgan.

Việc phát triển Alaska theo hướng như vậy đã trở thành một thử nghiệm cho thái độ của chính phủ về những vùng hoang dã. Điều này đã đào hố ngăn cách giữa Gifford Pinchot, Giám đốc Cơ quan Lâm nghiệp Mỹ kiêm người lưu nhiệm của Teddy Roosevelt với Bộ trưởng Nội vụ Richard Ballinger, một người được Taft bổ nhiệm. Pinchot muốn bảo tồn vùng hoang dã của Alaska cho hậu thế, trong khi Ballinger cho rằng chỉ có sự kết hợp của Guggenheim-Morgan mới có thể cung cấp tài chính cho sự phát triển của một vùng xa xôi tốn kém như vậy. Sau mối bất hòa công khai giữa Pinchot và Ballinger, Taft đã cách chức Pinchot. Khi Teddy Roosevelt nghe nói về điều này trên một đồng cỏ châu Phi, ông có cảm giác bị Taft phản bội.

Vào cuối nhiệm kỳ thứ hai, Roosevelt đã quyết định không nộp đơn kiện chống độc quyền đối với tơ-rớt thiết bị nông nghiệp của Morgan là International Harvester. Năm 1911, Taft không chỉ đệ đơn kiện mà sau đó còn phát hành tài liệu ngụ ý George W. Perkins đã ngăn chặn một vụ kiện chống độc quyền đối với Harvester hồi năm 1907 bằng cách vận động người đứng đầu Cục quản lý Tập đoàn của Mỹ, người đã cảnh báo Roosevelt không nên đối kháng với lợi ích của Morgan nếu không có bất kỳ bằng chứng nào về hành vi sai trái lớn.

Tháng 10 năm 1911, chính quyền Taft nộp đơn kiện tập đoàn U.S. Steel để lần nữa cự tuyệt nhà Morgan. "Tôi kinh hoàng trước tính chất của dự thảo luật, đó là những điều tôi không bao giờ ngờ tới", Harry Davison viết thư cho các cổ đông London[26]. Đối với các cổ đông Paris, ông tố cáo những "phương pháp chính trị rẻ tiền của Taft và cộng sự của ông ta".[27] Điều khiến Morgan và Roosevelt đặc biệt khó chịu là việc nhấn mạnh vào vụ mua lại Tennessee Coal & Iron của tập đoàn U.S. Steel trong cuộc hoảng loạn năm 1907. Đây là thỏa thuận mà Thẩm phán Gary và Henry Frick đã bắt Roosevelt phải phê duyệt trong bữa sáng của ông. Vị cựu tổng thống đã quá nhạy cảm với những lời cáo buộc về việc bị lừa bịp. Để bảo vệ hành động của mình, Roosevelt nói rằng vụ kiện tập đoàn U.S. Steel "là minh chứng sống động cho thấy cần phải thiết lập một trật tự cho chính sách hỗn loạn của chính phủ liên quan đến doanh nghiệp".[28] Việc sa thải Pinchot và vụ kiện Tập đoàn

U.S. Steel và International Harvester giúp thuyết phục Roosevelt từ bỏ đảng Cộng hòa vào năm 1912 và ra ứng cử tổng thống với tư cách đại diện của đảng Cấp tiến, hay Bull Moose.

Sức ảnh hưởng của Morgan vẫn còn đeo đẳng Roosevelt do sự nổi bật của cựu cổ đông của Morgan là George W. Perkins trong chiến dịch của ông. Perkins đã rất tức giận với việc Taft diệt trừ tơ-rớt. Ông kêu gọi Roosevelt ra ứng cử, chi trả cho rất nhiều chi phí trước và trong hội nghị của mình, đồng thời chủ trì các ủy ban chấp hành của đảng mới. Có thông tin ông tới Oyster Bay để gặp Roosevelt thường xuyên tới nỗi tài xế của ông "biết rõ từng viên sỏi trên đường, ngay cả trong đêm tối".[29] Trong số những người ủng hộ Roosevelt trong đảng Cấp tiến, vẫn có người e sợ rằng Pierpont đã cài cắm Perkins vào chiến dịch. Nhưng Perkins ra đi khỏi ngân hàng trong tình trạng không vui vẻ gì, nên điều này dường như khó xảy ra. Sự chia rẽ trong năm 1912 giữa Taft và Roosevelt đã đem quyền lực tới cho người từng lên mặt dạy đời Pierpont về trách nhiệm đạo đức: Woodrow Wilson. Trong khi đó, vụ kiện tập đoàn U.S. Steel thất bại và International Harvester chỉ phải thoái vốn ở ba công ty con.

Cú đột phá về chính trị và tri thức gây tổn hại nhất cho J. P. Morgan & Co. là một tin tức lan rộng về việc một tơ-rớt Phố Wall đã tạo ra các tơ-rớt công nghiệp và chi phối số phận sau này của chúng. Nghị sĩ Charles A. Lindbergh, Sr., của bang Minnesota – cha đẻ của ngành hàng không trong tương lai, gọi tên tổ chức này là Money Trust, mô tả nó như một tơ-rớt nham hiểm nhất trong tất cả các tơ-rớt. Thượng nghị sĩ George Norris sau này nói về các cuộc tấn công của Lindbergh đối với Money Trust rằng "quý ông từ Minnesota được hưởng tín dụng nhiều hơn so với bất kỳ thành viên nào khác".[30] Tờ Wall Street Journal lưu ý một cách chính xác rằng Money Trust chỉ là mật danh của Morgan. Hàng tá phóng viên trẻ vạch lá tìm sâu đã tỏa ra khắp Phố Wall và đào tận gốc các kết nối ngân hàng kín đáo. Được hỗ trợ bởi trợ lý trẻ Walter Lippmann, Lincoln Steffens đã lôi ra ánh sáng một mạng lưới mối liên kết giữa các ngân hàng có vẻ ngoài là cạnh tranh ở New York. Trong tiết lộ của ông trên tạp chí Everybody, Pierpont được gọi là "ông chủ của nước Mỹ".

Mùa hè năm 1912, quyền lực ngày càng mở rộng của Phố Wall trở thành một vấn đề nóng tại Hội nghị Quốc gia của đảng Dân chủ. Trong một bài phát biểu gây tai tiếng, William Jennings Bryan đã trình bày một nghị quyết trong đó tuyên bố phản đối "việc đề cử bất kỳ ứng viên tổng thống nào là người đại diện hoặc tuân theo chỉ đạo của J. Pierpont Morgan, Thomas F. Ryan, August Belmont

hay bất kỳ thành viên nào khác của tầng lớp chuyên đi săn đặc quyền và vụ lợi".[31] Wilson thì thận trọng hơn. Trong khi từ chối những đóng góp từ Morgan, Belmont và Ryan, ông lại dành ngoại lệ cho các danh nhân tài chính như Jacob Schiff và Bernard Baruch. Khi chấp thuận đề cử này, Wilson nói: "Một sự tập trung kiểm soát tín dụng... có thể trở nên vô cùng nguy hiểm cho doanh nghiệp tự do vào bất cứ lúc nào".[32] Mùa hè năm đó, ông được luật sư Louis Brandeis, người đã đấu tranh chống lại sự kiểm soát của Morgan đối với công ty đường sắt New Haven trong nhiều năm, phụ đạo về kinh tế. Cải cách tài chính trở thành một phần quan trọng trong chiến dịch của Wilson.

Nghị sỹ Lindbergh giới thiệu một nghị quyết tại Hạ viện trong đó kêu gọi một cuộc thăm dò của quốc hội về sự tập trung quyền lực trên Phố Wall. Kết quả của nó là các phiên điều trần trong năm 1912 của Ủy ban Ngân hàng và Tiền tệ của Hạ viện (thường được biết đến với cái tên của chủ tịch tiểu ban Arsene Pujo, một đảng viên đảng Dân chủ bang Louisiana) và diễn ra với cường độ lớn hơn kể từ sau chiến thắng của Wilson tháng 11 cùng năm. Pierpont Morgan và bạn bè, đồng nghiệp, cũng như cổ đông của ông đều là các nhân chứng chính.

Các buổi điều trần Pujo luôn được miêu tả như là sự đày đọa với Pierpont, cuộc đối đầu công khai đã dẫn đến cái chết của ông. Chúng cũng mang lại hiệu ứng đầy ám ảnh đối với Jack Morgan. Ông đối phó với nỗi sợ hãi người cha uy quyền tuyệt đỉnh của mình bằng cách thờ phụng đầy ấn tượng. Khi Pierpont đáp lại tình cảm ấy trong những năm sau này, lòng biết ơn của Jack tăng thêm và ông rất phẫn nộ trước các cuộc tấn công chính trị sắc bén chống lại cha mình. Một cảm giác cay đắng mới, một bóng tối len lỏi vào những bức thư của ông: "Nói về những vụ công kích đối với cha", ông viết cho Vivian Smith, "...vì một cuộc tấn công mất thời gian và kéo dài của báo chí... trong suy nghĩ của mọi người, J.P.M. không còn là một người hay làm phúc hay một công dân đem lại vẻ vang cho bất kỳ đất nước nào, mà là một con quỷ nằm phục đằng sau luôn sẵn sàng ăn tươi nuốt sống".[33] "Các chính trị gia đang điều hành hai nước chúng ta cứ như đang lên cơn điên vậy", ông nói với Grenfell, "đất nước chúng ta chỉ đầy hận thù, cay đắng và những lời bàn tán".[34]

Lúc đầu, Jack coi cuộc điều tra Pujo là một "phiền toái". Ông tin vào ý kiến của luật sư của Morgan, Francis Stetson, rằng là một ngân hàng tư nhân họ có thể giữ lại sổ sách và từ chối lời khai. Jack thậm chí còn tưởng tượng rằng Pierpont có thể đưa ra một số biện pháp mang tính xây dựng để Pujo cân nhắc. Nhưng vào cuối

tháng 4 năm 1912, ủy ban đã chọn Samuel Untermyer làm cố vấn. Ông là một luật sư giàu có, sắc sảo ở New York, người có những chú chó colly nòi từng thắng những chú chó của Pierpont ở các cuộc đua. Untermyer từ lâu đã phản đối Money Trust và Jack thất kinh đánh điện cho cha: "Bây giờ cuộc điều tra có thể sẽ được tiến hành theo hướng vô cùng bất lợi".[35] Các buổi điều trần càng hằn sâu thêm sự thù địch của Jack đối với người Do Thái, đám phóng viên, đảng Dân chủ, những người chủ trương cải cách – tất cả những kẻ gây rối đã khuấy động quần chúng. Kinh nghiệm đau thương khiến ông chán ngấy nền dân chủ và những gì ông gọi là "chính phủ không chuyên" của Mỹ.[36]

Các buổi điều trần diễn ra vào tháng 12 năm 1912, ngay vào lúc Pierpont hy vọng lánh xa mọi mối quan tâm công việc. Tiền bạc cứ thế đổ vào – ông kiếm được 5 triệu đô-la mỗi năm – và ngân hàng dưới sự quản lý của Jack và Davison cứ thế gần như tự vận hành. Pierpont gần như biết rõ về các cuộc khai quật ở Ai Cập hơn những bảo lãnh phát hành ở Phố Wall. Lúc đầu, ông tuyên bố sống sượng sẽ làm chứng một mình ở Washington. Nhưng ở bước chuyển của thời kỳ ngoại giao, người ta mong đợi một trách nhiệm giải trình mới và các ngân hàng phải chăm sóc hình ảnh của mình cẩn trọng hơn. Đội ngũ mới tại 23 Phố Wall áp dụng một thái độ hung hăng trong quan hệ với công chúng, hoàn toàn khác biệt với thái độ dè dặt trước đây.

Im lặng là nguyên tắc vàng trong ứng xử của Phố Wall. Tấm gương hàng đầu của nguyên tắc này là bạn thân của Pierpont, ngài George F. Baker ở First National Bank, một chủ ngân hàng thời Victoria khuôn mẫu với bộ ria mép rậm rạp và dây đồng hồ vàng ngang bụng. Ngân hàng của ông cũng bí ẩn như chính số 23 Phố Wall vậy. Được biết đến với biệt danh Nhân sư phố Wall, Baker nằm trong ban quản trị của hơn 40 công ty. Lần đầu tiên ông trả lời phỏng vấn báo chí là năm 1863 và không tham gia một cuộc nào khác cho đến năm 1923, khi một phụ nữ trẻ tuổi tiết lộ cô được hứa hẹn một công việc nếu tiếp cận được ngài Baker ẩn dật. Phá vỡ sự im lặng của mình, ông nói: "Doanh nhân Mỹ nên bớt nói đi 2/3. Tất cả đều nên bớt nói đi. Hiếm khi có một lý do đủ để cho tất cả đều lên tiếng".[37] Khi đó, tài sản của Baker vào khoảng 100 đến 300 triệu đô-la. Sau này, ông đã hào phóng tài trợ cho Trường Kinh doanh Harvard, một phần thông qua lời Tom Lamont nói giúp.

Là chủ một công ty tư nhân, Pierpont cảm thấy không có nghĩa vụ phải thông tin cho công chúng và chưa bao giờ thuê một người phụ trách truyền thông. Giờ đây, thế hệ cổ đông mới của Morgan

phải đảm đương một cuộc phòng ngự quan hệ công chúng. Không chỉ Pierpont được Davison và Lamont hướng dẫn để chuẩn bị cho các buổi điều trần mà ngân hàng còn bắt đầu thuê người phụ trách truyền thông đầu tiên. Đó là thời điểm lý tưởng cho vị giám đốc ngân hàng tinh túy của thời đại mới, người có gương mặt ngoại giao Tom Lamont. Ông đặt ra một kế hoạch bí mật được Pierpont phê duyệt, trong đó chi phối quan hệ công chúng của Morgan trong hẳn một thế hệ. Để cải thiện hình ảnh của ngân hàng, các cổ đông của Morgan gặp gỡ với những phóng viên được lựa chọn, giữ liên lạc với các nhà xuất bản, theo dõi báo chí, đóng góp bài viết và phản đối với tư cách cá nhân những bài phê bình tới các biên tập viên.

Hoạt động công chúng của Lamont cho các buổi điều trần Pujo đã vượt ra ngoài công việc của một người phụ trách truyền thông đơn độc thường được đề cập. Một cộng sự của ông tên là Brainerd đã mua lại xanh-đi-ca Báo chí Maclures, một tổ chức bán tư liệu cho các tờ báo trên khắp nước Mỹ. Họ coi đây sẽ là phương tiện để chống lại Pujo. "Ý tưởng của chúng tôi là cho Brainerd tiếp tục tiến hành một cách hết sức bí mật", Lamont đánh điện cho Davison và nhận được hồi âm: "Chúng tôi rất hài lòng về vụ mua lại của Brainerd. Trưởng bối và những người khác ở đây đều ấn tượng với tầm quan trọng của việc hành động nhanh và ngay. Chúng ta nhất trí với điều quan trọng nhất là người phụ trách quan hệ công chúng ngay lập tức bí mật làm việc về cuộc điều tra Money Trust".[38] Chỉ thị này đã phát triển thành một kế hoạch toàn diện để bước chân vào ngành xuất bản. Cùng với bạn bè ở Phố Wall, các đối tác của Morgan lên kế hoạch mua lại những tờ báo ở các thành phố lớn – Washington, Chicago và New York – đồng thời mua hai tập đoàn báo chí chuyên bán thông tin cho báo chí trên toàn nước Mỹ. Phần này của chiến dịch gần như lặp lại các cuộc đàm phán để mua lại tờ *Washington Post*, song chúng phản ánh niềm mong mỏi mới là định hình quan điểm và ló ra khỏi cái kén bí mật cũ kĩ của Morgan.

Thay vì đi một mình đến Washington như tuyên bố ban đầu, Pierpont dẫn theo một đoàn tùy tùng gồm 16 người. Buổi sáng hôm diễn ra phiên điều trần, ông bước ra từ một chiếc limousine lớn, nóc cao và hùng dũng bước lên bậc thềm của tòa the Capitol trong chiếc quần sọc, áo khoác có cổ nhung, mũ lụa, tay cầm gậy. Một đám đông lớn vây quanh tòa nhà: Pierpont là chủ ngân hàng nổi tiếng nhất trên trái đất. Đi bên cạnh ông là con gái, Louisa, tay đút trong trong bao tay lông, miệng mím chặt với vẻ không hợp tác; và Jack, đội mũ quả dưa, ria mép đen lốm đốm sợi xám. Khi ngồi trong phòng điều trần, Pierpont đeo chiếc mặt nạ buồn thảm

của một anh hề già, đầu gần như hói hết, chiếc mũi củ tỏi lồi lõm, lưng thẳng trong tư thế cao ngạo một cách bướng bỉnh.

Các buổi điều trần Pujo nổi tiếng vì những lời đối đáp đắc thắng và việc bảo vệ mạnh mẽ danh dự trong kinh doanh của Pierpont với những cụm từ quen thuộc. Nhưng trước hết, hãy lưu ý đến quyền lực khủng khiếp đã được tiết lộ của Morgan, để các nhà lý thuyết của Money Trust không cảm thấy bất mãn. Khoảng 78 tập đoàn lớn, bao gồm nhiều công ty quyền lực nhất của đất nước, có giao dịch với ngân hàng Morgans. Đến lượt mình, Pierpont và các cổ đông cũng giữ 72 vị trí thành viên hội đồng quản trị trong 112 tập đoàn, trải khắp trên các lĩnh vực tài chính, đường sắt, giao thông vận tải và tiện ích công cộng. Trong thời đại mà ngành ngân hàng vận hành dựa trên các mối quan hệ, việc có ghế trong hội đồng quản trị thường đồng nghĩa với độc quyền kinh doanh của công ty đó. Trong thập kỷ trước, J. P. Morgan & Co. đã bán gần 2 tỷ đô-la chứng khoán–một con số khổng lồ lúc đó.

Cơn cuồng loạn Money Trust xuất phát từ làn sóng sáp nhập ngân hàng, Phố Wall lúc này dần bị cuốn vào một thể chế lớn do Morgan thống trị. Tháng 12 năm 1909, Pierpont mua cổ phần lớn của tổ chức bảo hiểm Equitable Life Assurance Society từ Thomas Fortune Ryan. Việc này đã đem lại cho ông ảnh hưởng mạnh mẽ lên ba công ty bảo hiểm lớn nhất của Mỹ – Mutual Life, Equitable và New York Life. Mặc dù sau đó ông đã "biến" Equitable "thành của chung" và bán lại công ty cho những người mua bảo hiểm, nhưng tiềm năng lạm dụng quyền lực của ông thật đáng sợ.

Pierpont cũng kiểm soát một số tơ-rớt của thành phố New York bằng chiêu trò cũ từ thời các công ty đường sắt, đó là quỹ ủy thác có quyền biểu quyết. Tơ-rớt Nhà băng của ông đã tiếp quản hơn ba ngân hàng. Năm 1909, ông giành quyền kiểm soát tơ-rớt Guaranty, tổ chức sau này được chuyển đổi thành tơ-rớt lớn nhất nước Mỹ thông qua một loạt vụ sáp nhập. Guaranty có hai cổ đông của Morgan là người có quyền biểu quyết. Là thành viên ban quản trị của cả tơ-rớt Nhà băng và tơ-rớt Guaranty, Harry Davison tuyên bố quyền kiểm soát của nhà Morgan đối với hai ngân hàng cũng không lớn hơn đối với Ủy ban Pujo. Nhưng hồ sơ của Morgan lại tiết lộ một giọng điệu mang tính sở hữu rõ ràng đối với các ngân hàng. Ví dụ, khi Davison đi nghỉ mát, Lamont đã gửi cho ông những mẩu tin nhắn kiểu như: "Vấn đề liên quan đến Ngân hàng – mọi thứ diễn ra thuận lợi và thành công tại tơ-rớt Nhà băng... Tại tơ- rớt Guaranty mọi việc đều tốt".[39] Bên cạnh những công ty tín thác mà Morgan kiểm soát, nhóm cốt lõi của Money Trust bao gồm J. P. Morgan & Co., First National Bank và National City Bank.

Đối với Ngân hàng bán buôn National Bank, ngân hàng lớn thứ hai của Mỹ, Pierpont cũng có ảnh hưởng theo kiểu "ngân hàng của J. Pierpont Morgan".[40]

Các chủ ngân hàng Phố Wall đổi chỗ chéo cho nhau trong các Hội đồng quản trị. Một số ngân hàng có nhiều thành viên hội đồng quản trị trùng lắp với nhau tới nỗi khó mà tách bạch. Ví dụ, năm trong số chín thành viên hội đồng quản trị của Chase cũng là thành viên hội đồng quản trị của First National Bank, khiến cho George F. Baker có quyền kiểm soát Chase. Các ngân hàng cũng nắm giữ nhiều cổ phần vốn chủ sở hữu của nhau. Pierpont là cổ đông bên ngoài lớn nhất tại First National Bank của Baker. Sau cuộc hoảng loạn năm 1907, Pierpont cũng mất một khối lượng lớn cổ phiếu ở National City Bank và đưa Jack vào ban quản trị của ngân hàng này. Công chúng có thể được tha thứ vì đã nghi ngờ rằng những "ngân hàng Morgan" này tránh cạnh tranh và thực hiện quyền phủ quyết đối với các thành viên mới bước chân vào thị trường vốn.

Một phần, các đại gia tài chính mới ra đời từ quy mô khổng lồ của tài chính công nghiệp. Kinh doanh bị hút về New York trong lúc các công ty vươn tầm hoạt động ra cả nước. Ví dụ, năm 1906, J. P. Morgan & Co. đã nắm công việc kinh doanh của công ty American Telephone & Telegraph từ tay Boston's Kidder, Peabody, công ty chào bán trái phiếu AT&T ở New England nhưng không thể xử lý nhu cầu mới về cung cấp tài chính ở tầm quốc gia. Ngân hàng phải phát triển theo khách hàng và ngược lại, các tơ-rớt công nghiệp cũng tạo ra Money Trust. Tương tự, với nguồn tài chính nước ngoài quy mô lớn tại Trung Quốc, Mỹ Latinh và nhiều nơi khác, Washington đã biến các ngân hàng Phố Wall thành một công cụ quản lý nhà nước nhưng sau đó đã mất hết tinh thần khi những ngân hàng này lại hợp tác trong nội địa.

Tại sao các ngân hàng không hợp nhất thay vì chơi trò hoán đổi cổ phiếu và thành viên hội đồng quản trị? Hầu hết các ngân hàng đều có quan hệ cổ đông tư nhân hoặc được tổ chức chặt chẽ và có thể làm như vậy. Câu trả lời truy ngược lại ác cảm truyền thống của nước Mỹ đối với quyền lực tài chính tập trung. Bộ ba Morgan – First National Bank – National City Bank sợ sự trừng phạt của công chúng nếu công khai tuyên bố sự gắn kết với nhau. Năm 1911, nhóm này nghĩ tới việc sáp nhập Ngân hàng bán buôn (Bank of Commerce) và Chase National Bank, nhưng động thái này đã bị Chủ tịch James Stillman của National City Bank phủ quyết. Khi Jack đánh điện cho Pierpont: "Việc phản đối của ông ấy xuất phát từ cảm giác cho rằng hiện tại tốt hơn là không nên thu

hút sự chú ý đến sức mạnh khủng khiếp của bộ ba, điều có thể làm công chúng muốn chống lại quyền lực đó trên toàn nước Mỹ... Không ai trong số ba ngân hàng muốn đầu tư lớn hơn nữa vào cổ phiếu ngân hàng trong thời gian dài".[41]

Tại phiên điều trần Pujo, Pierpont phải đối mặt với một đối thủ ranh mãnh. Thấp lùn, mũi gồ và để ria mép, Samuel Untermyer không phải là một người lý lẽ luộm thuộm mà là một luật sư giàu kinh nghiệm, người thích cài hoa lan tươi trên ve áo. Nghiên cứu về tơ-rớt đã lâu, ông có nhiều thông tin về các tơ-rớt Equitable Life Assurance và Standard Oil. Trái với Pierpont là người thô lỗ và cục cằn với công chúng, ông có một phong cách khéo léo, nhiều ẩn ý. Tại thời điểm khủng hoảng tối quan trọng này, Pierpont nhớ lại những lời giáo huấn mà Junius từng dạy – Quy tắc các chủ ngân hàng quyền quý trong thành phố London. Cuộc đối đáp nổi tiếng diễn ra như sau:

Untermyer: Chẳng phải tín dụng thương mại dựa chủ yếu vào tiền hoặc tài sản hay sao?

Morgan: Không, thưa ngài, yếu tố đầu tiên là tư cách.

Untermyer: Trên cả tiền hoặc tài sản ư?

Morgan: Trên cả tiền hoặc bất kỳ thứ gì khác. Tiền không thể mua được phẩm chất... Bởi vì một người không được tôi tin tưởng sẽ không thể có được tiền từ tôi ngay cả khi anh ta lấy Cơ đốc giáo ra thề.[42]

Mọi người có mặt ở đó vỗ tay và doanh nhân trên khắp nước Mỹ hào hứng với những câu hùng biện này. Pierpont vốn kiệm lời đã đẩy ngành ngân hàng lên mức quý tộc một cách bất ngờ. Tại Phố Wall, nhân viên ngân hàng Henry Seligman cho biết, giá cổ phiếu tăng vọt 5-10 điểm nhờ sức mạnh của lời chứng này[43]. Pierpont sau đó nhắc lại ý này một cách màu mè hơn: "Một người đàn ông tìm đến văn phòng của tôi và tôi trao cho anh ta tấm séc trị giá 1 triệu đô-la khi biết anh ta không một xu dính túi".[44]

Dù giới tài chính cổ vũ cho thứ tình cảm này, song người "ngoại đạo" không dễ bị lừa vì những lời rao giảng đó. Tuy nhiên, như chúng ta đã thấy, các thương gia ngân hàng thời kỳ đầu coi phẩm chất và tầng lớp là hình thức thô sơ để sàng lọc tín dụng; thậm chí từ thời Medicis và Fuggers, đây là một cách thực dụng để các ngân hàng tư nhân bảo vệ nguồn vốn quý giá của họ. Tuyên bố của Pierpont không mang tính chỉ trích như của một nhà phê bình mà cũng chẳng cao quý như tưởng tượng của bạn bè. Tuyên bố

của ông phản ánh một chiến lược kinh doanh thực dụng.

Trong các sách lịch sử, những câu nói châm biếm của Pierpont luôn nổi bật. Tuy nhiên, trong bản ghi chép của phiên điều trần Pujo, những phát biểu này được nêu lên trong bối cảnh khô cằn của những lời phủ nhận và lẩm bẩm đơn âm, như thể ông không thừa nhận tính hợp pháp của phiên tòa. Nện gậy xuống sàn, Pierpont trở nên ngang bướng và khịt mũi như một vị thần tức giận khi bị những kẻ ngoại đạo giữ làm con tin. Hằn học trong cách giải thích, ông bị Untermyer dắt mũi và nói ra một số điều lố bịch. Ví dụ, Untermyer ép Pierpont nêu lý do ông để một người kiểm soát các công ty đường sắt mà ông tài trợ:

Untermyer: Nhưng ý tôi là ngân hàng không chịu trách nhiệm pháp lý đối với giá trị của trái phiếu, phải không?

Morgan: Không, thưa ngài, nhưng ngân hàng chịu trách nhiệm cho một thứ khác quan trọng hơn, và đó là trách nhiệm đạo đức cần phải được bảo vệ suốt đời.[45]

Nói tóm lại, ông đại diện cho những người nắm giữ trái phiếu và bày tỏ sự phẫn nộ của họ đối với sự vô trách nhiệm trong quản lý. Nhưng Untermyer lại thấy sự giám sát thụ động không phải là thứ duy nhất đáng ngại về tư cách cổ đông và quỹ tín thác quyền biểu quyết. Bên cạnh việc đại diện cho người nắm giữ trái phiếu, Ngân hàng Morgan còn đại diện cho chính mình để đảm bảo quy trình kinh doanh ổn định. Ngân hàng có thể can thiệp để bảo vệ lợi ích riêng. Không thừa nhận điều này, Pierpont dông dài:

Untermyer: Ngài không nghĩ mình có quyền lực trong bất kỳ bộ ngành hoặc ngành công nghiệp nào ở đất nước này, đúng không?

Morgan: Tôi không nghĩ vậy.

Untermyer: Không một chút nào?

Morgan: Không một chút nào.[46]

Có người nhận thấy Untermyer còn lâu mới vừa lòng và sẵn sàng không khoan nhượng để phơi bày thói kiêu ngạo của Pierpont.

Untermyer: Công ty của ngài do ngài điều hành, phải không?

Morgan: Không, thưa ngài.

Untermyer: Không phải vậy sao?

Morgan: Không, thưa ngài.

Untermyer: Ngài là người ra quyết định cuối cùng, phải không?

Morgan: Không, thưa ngài.[47]

Mặc dù có một loạt bằng chứng gián tiếp, Ủy ban Pujo không bao giờ chứng minh được một cách chắc chắn về âm mưu Money Trust. Thay vì thế, họ lại tìm thấy một "cộng đồng lợi ích" tập trung "kiểm soát tín dụng và tiền bạc trong tay một vài người, trong đó công nhận J. P. Morgan & Co. là đầu sỏ".[48] Ủy ban nói rằng sáu Ngân hàng – J. P. Morgan &Co., First National Bank, National City Banki và Kuhn, Loeb cùng với Lee, Higginson ở Boston và Kidder, Peabody – đã câu kết để tài trợ cho chứng khoán của các công ty lớn và chính phủ. Các công ty lớn sẽ gặp khó khăn khi đưa trái phiếu của họ ra thị trường mà không có nhóm này hoặc các đối thủ cũng khó có thể cướp mối làm ăn của họ.

Ủy Ban Pujo đã ghi chép lại Quy tắc các chủ ngân hàng quyền quý trong những ngân hàng lâu đời trên Phố Wall. Những ngân hàng này cạnh tranh với nhau, nhưng một cách trịnh trọng và lễ nghi như trong điệu nhảy minuet. Họ không đấu nhau khi phát hành trái phiếu. Thay vào đó, một ngân hàng sẽ tổ chức thương lượng riêng rồi phân việc cho các hãng khác. Qua thời gian, những công việc được giao khoán này có xu hướng không thay đổi đối với một công ty cụ thể. Như Jacob Schiff nói với Pujo: "Đó không phải là một hình thức hay để tạo ra sự can thiệp bất hợp lý vào cạnh tranh. Cách làm tốt không biện minh được cho sự cạnh tranh vì lý do an ninh".[49] Cho dù đây là một âm mưu vô liêm sỉ để ngăn chặn những kẻ ngoài cuộc hay chỉ là một phản ứng tự nhiên trước điều kiện thị trường, nó vẫn được thảo luận cho đến 40 năm sau đó. Vấn đề này đã không được giải quyết cho đến phiên xét xử Medina đầu những năm 1950, khi J. P. Morgan & Co. một lần nữa bị gán mác trùm âm mưu.

Các buổi điều trần Pujo đã gây hậu quả ngay lập tức đến quyền lực của Morgan. Tháng 12 năm 1913, Tổng thống Wilson ký Đạo luật Dự trữ Liên bang, chấp nhận cho chính phủ một ngân hàng trung ương và giải phóng chính phủ khỏi sự lệ thuộc vào Ngân hàng Morgan trong trường hợp khẩn cấp. Hệ thống dự trữ liên bang mới là một thể chế pha trộn, bao gồm các ngân hàng dự trữ tư nhân của vùng và một Hội đồng quản trị dự trữ liên bang tại Washington. Tuy nhiên, J. P. Morgan & Co. đã khôn khéo thiết lập một liên minh với Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York để giành lại quyền lực từ hệ thống tài chính mới 20 năm sau đó. Các chủ

ngân hàng vẫn chưa bị khuất phục.

Sau các cuộc điều trần Pujo, Jack và em gái Louisa ngồi với cha trong một toa xe lửa riêng, chờ ông hồi lại sau những phút khai báo căng thẳng. Ngay sau khi đám kẻ hầu người hạ mang hành lý của họ từ khách sạn đến, tất cả trở về New York. Jack ca ngợi lời chứng của cha mình – cho rằng chúng "hoàn toàn thẳng thắn, rất hữu ích cho tình hình", nhưng dần cảm thấy ghê tởm đến xương tủy Untermyer, người mà ông gọi là Quái vật[50]. Ông cho rằng phiên điều trần Pujo là một cuộc tấn công trắng trợn vào Ngân hàng Morgan, trong khi các chủ ngân hàng khác chỉ bị kéo vào để tung hỏa mù. Với niềm tự hào của dân Yankee, cả cha và con tuyên bố miễn dịch với lời oán thán của những kẻ nhỏ nhen. Một cách cứng rắn, Jack nói: "Tất cả chúng tôi ở đây để duy trì điều mà [Pierpont] đã nhấn mạnh tại Washington rằng ông ấy quá lớn để bị khó chịu bởi những kẻ khốn khổ nhỏ nhen đó".[51] Tuy nhiên, thực tế là vị trưởng lão không bao giờ hồi phục được từ màn thẩm vấn công khai trước bàn dân thiên hạ này.

Pierpont quá tự ái để có thể giữ được bình tĩnh trước cuộc tấn công chính trị và không bao giờ chấp nhận mình là một con quỷ như trong họa báo. Ông luôn nghĩ mình là người hào phóng, một ông chủ gia trưởng và người ông gần gũi, chứ không phải là con quái vật khát máu. Ông bối rối trước sự giám sát mới của công chúng đối với doanh nhân và dự đoán rằng "sẽ đến lúc tất cả các doanh nghiệp phải hoạt động trong túi thủy tinh".[52] Ông nghĩ Jack sẽ làm tốt hơn trong môi trường mới.

Trong những tháng cuối đời, Pierpont mang một cảm giác u sầu về lịch sử. Ông nói với một khách đến thăm năm 1913: "Khi ngài gặp Wilson, hãy giúp tôi nói với ông ấy rằng nếu có lúc nào đó ông ấy nghĩ bất kỳ ảnh hưởng hoặc tài nguyên nào của tôi có thể được sử dụng cho đất nước này, thì ông ấy có toàn quyền với chúng".[53] Thời khắc ấy đã không bao giờ đến.

Dù đã trốn tới sông Nin với Louisa, Pierpont vẫn không thoát khỏi các vấn đề. Như mọi khi, sự phiền não của ông là một loạt triệu chứng vô định hình chứ không phải một căn bệnh rõ ràng. Louisa báo riêng với Jack về tình trạng rối loạn tiêu hóa, trầm cảm, mất ngủ và khủng hoảng tinh thần của ông. "Thực tế là tính khí cáu bẳn rồi sẽ qua, nhưng hậu quả hàng tháng căng thẳng giờ đây đã rất rõ ràng", cô đánh điện trong lúc họ đi thuyền đến Luxor[54]. Jack – luôn ở sai vị trí, luôn đầy khao khát – ước mình có thể ở bên Pierpont. Nhưng mối quan hệ của hai người không phải tình phụ tử thông thường. Một sự kế thừa chính trị – quan trọng không

kém một sự chuyển giao quyền tổng thống – đang diễn ra và Louisa báo với Jack rằng quyền điều hành đang được đặt vào tay ông. "Đề xuất của anh về việc tới thăm tận nơi đã làm bố anh xúc động và hài lòng, nhưng ông ấy nhắc anh phải nhớ có rất nhiều con người phụ thuộc vào việc anh ở New York – và rằng bao nhiêu lợi ích đang ở trong tay anh. Bố anh giờ đã quá yếu để ra quyết định, ông ấy muốn nhường lại công việc cho anh".[55] Đây là lần đầu tiên Pierpont chính thức chuyển giao quyền điều hành cho con trai.

Vì Pierpont ngày một yếu, các bác sĩ mới được đưa đến từ New York. Ông chủ ngân hàng to béo những tưởng bơ tươi và kem từ Cragston có thể giúp ông khỏe lại nên đã bảo Jack gửi cho một ít. Trận ốm cuối cùng diễn ra trong một căn phòng hạng sang 500 đô-la một ngày của Khách sạn Grand Hotel ở Rome. Tin tức về căn bệnh giai đoạn cuối của Pierpont đã làm khuấy động thế giới kinh doanh nghệ thuật đang chuẩn bị tinh thần cho một vụ sập giá chung. Tầng trệt của Grand Hotel chen chúc những nhà buôn nghệ thuật, giới chơi đồ cổ, các nhà quý tộc kiêu căng, những tay bán rong tồi tàn–tất cả đều cố gắng chào mời nhà tài phiệt hấp hối một bức tranh hoặc bức tượng cuối cùng. Cuộc tấn công của họ nhiệt tâm tới mức tờ*New York Times* miêu tả họ "bị đẩy lui như những con sóng đều đặn trên bãi biển".[56] Trong khi đó, tình trạng của Pierpont đòi hỏi không được nhắc tới chính trị và kinh doanh. Ông đứng không vững nhưng nằm thì không ngủ được. Ngay cả morphine cũng không thể làm dịu đi những giày vò nội tâm hay làm cho mạch ông chậm lại. Đêm 31 tháng 3, ông bắt đầu mê sảng và lầm bầm về thời niên thiếu của mình. Ông tưởng tượng mình trở lại trường ở Hartford hay Thụy Sĩ, ông khoe có "rất nhiều cậu trai ngoan" trong lớp. Trước khi chết, ông nói: "Tôi phải đi lên đồi".[57] Ông mất ngay sau nửa đêm. Trong vòng 12 tiếng đồng hồ, giáo hoàng và 3.697 người khác đã đánh điện chia buồn đến Grand Hotel.

Các cổ đông của Morgan quy cái chết của ông là do Pujo. Lời quy kết này có thể hơi quá. Pierpont thọ 75 tuổi. Gần 20 năm trước, các bác sĩ đã không chấp nhận phê vào hợp đồng bảo hiểm nhân thọ của ông. Ông hút hàng chục điếu xì gà mỗi ngày, bỏ ăn sáng, uống rất nhiều rượu và không tập thể dục. Nếu Jack giảm cân thì Pierpont lại tăng đến mức báo động. Khi Jack bắt đầu thường xuyên chơi bóng quần, Pierpont nói: "Nó cần hơn tôi"[58]. Từ thời niên thiếu, ông đã bị bệnh kinh niên, cứ mỗi tháng lại phải nằm nghỉ trên giường mất vài ngày. Hầu như không có giai đoạn nào trong đời mà ông không ốm đau hay trầm cảm. Việc ông sống được đến 75 tuổi, với vô số bệnh tật và những thói quen cực xấu

đã gần như là điều kỳ diệu, minh chứng cho một thể chất mạnh mẽ. Sau đó, trong những năm cuối đời, ông lại gặp phải nhiều sự thất vọng–vụ tàu *Titanic*, các vụ kiện tập đoàn U.S. Steel và International Harvester, những cuộc tấn công của Woodrow Wilson đối với Money Trust và nhiều vụ tương tự – có thể đã gây nên những căng thẳng khiến ông không chịu nổi.

Nhưng trong nhà Morgans, ai cũng hiểu Untermyer chính là tên giết người vô lại. Như Lamont kể lại với nhà sử học Henry Steele Commager: "Chỉ trong vòng ba hoặc bốn tháng, đang yên đang lành thì sức khỏe của ông bị suy sụp và chỉ sau một trận ốm hai tuần, từ chỗ không có bệnh gì đặc biệt, ông đã ra đi".59 Chắc chắn, các buổi điều trần đã đẩy nhanh sự ra đi của Pierpont, nhưng ai dám nói chính sự kiện đó đã dẫn tới cái chết của ông? Tuy nhiên, nhiều người trong ngân hàng tin vào chuyện này và điều đó chỉ càng làm cho họ cứng rắn hơn với đám chính trị gia cũng như nhà cải cách. Jack bắt đầu theo dõi Untermyer với sự tò mò bệnh hoạn. Khi một thượng nghị sĩ công kích vị luật sư năm 1914, ông hả hê: "Tôi thích đọc mọi chuyện về ông ta... Và càng thấy ông ta bị cuốn vào cỗ máy của những hành động xấu xa, tôi lại càng vui thích".[60]

Pierpont đã tích cóp được bao nhiêu tiền? Ngoài bộ sưu tập nghệ thuật, tài sản của ông đạt đến 68,3 triệu đô-la, trong đó có khoảng 30 triệu cổ phần tại các ngân hàng New York và Philadelphia. (Bất động sản trị giá 68,3 triệu đô-la của Pierpont sẽ tương đương với 802 triệu đô-la tính theo năm 1989.) Giá trị bộ sưu tập nghệ thuật của ông được Duveens ước lượng 50 triệu đô-la. Chính bằng chứng cho thấy vị thế ngang ngửa thần linh đỉnh Olympus của Pierpont đã khiến việc tiết lộ các con số này gây ra một số hoài nghi, thậm chí là thương hại. Andrew Carnegie thật sự thấy buồn khi tình trạng nghèo nàn của Pierpont đáng thương được tiết lộ. "Hoá ra ông ấy chẳng giàu có gì", Carnegie thở dài[61]. Tài sản của Pierpont không bằng nổi những những nhà công nghiệp lớn–Carnegie, Rockefeller, Ford hay Harriman và ông cũng không đọ nổi với Jay Gould. Một cây viết tạp chí thậm chí còn thấy bất động sản tầm thường chính là bằng chứng cho thấy Pierpont đã không được hưởng lợi từ thông tin nội bộ mà ông có được.

Khi được tiết lộ, bản di chúc của Pierpont chứa đựng rất nhiều bất ngờ. Nó sặc mùi nhiệt tình tôn giáo, được mở đầu màu mè, trong đó ông cam kết trao linh hồn mình vào tay Chúa Giê-su. Ông phân phát tiền bạc một cách vung vãi. Ngoài nguồn vốn của ngân hàng Morgan, Jack được thừa kế ngay 3 triệu đô-la, con tàu *Corsair*, căn nhà tại Princes Gate và Dover House cùng món trang sức không thể đong đếm là bộ sưu tập của Morgan. Con gái Louisa Satterlee

và Juliet Hamilton mỗi người nhận được 1 triệu đô-la, cộng thêm vài triệu cho các đức lang quân của họ. Fanny ốm đau lâu ngày nhận được Cragston, căn nhà trên Đại lộ Madison, một khoản tiền trợ cấp hằng năm trị giá 100.000 đô-la và một quỹ ủy thác trị giá 1 triệu đô-la. Bà sống đến năm 1924 và được Jack tận tụy chăm sóc. Trong gia đình cũng xảy ra mối hiềm khích liên quan đến phần thừa kế trị giá 3 triệu đô-la của Anne Morgan. Vì cô không có con và định quyên chỗ tiền có được cho các hoạt động từ thiện, người ta nghĩ cô nên được thừa hưởng ít hơn chỗ đó nhiều.

Đối với đám người hầu của nhà Morgan, đó là một ngày đáng nhớ, khi những giấc mơ điên khùng nhất của họ trở thành hiện thực. Thủ thư Belle da Costa Greene được hưởng khoản thừa kế đầu tiên của nhà Morgan là 50.000 đô-la – Jack sau này cũng thêm vào một khoản, cộng với một công việc đảm bảo tiếp tục ở thư viện. Bác sĩ James Markoe, người bơm thuốc cho Pierpont trong cuộc hoảng loạn năm 1907, nhận được một khoản thường niên trị giá 25.000 đô-la, sau này chuyển lại cho người vợ xinh đẹp của ông, Annette, nếu bà sống lâu hơn ông. (Khoản thừa kế này, cùng với những lời truyền miệng cho rằng các bác sĩ tại Bệnh viện phụ sản chuyên kết hôn với đám tình nhân cũ của Pierpont, khiến người ta cứ đồn mãi chuyện Annette Markoe cũng là một tình nhân của Pierpont.) Ngay cả chủ thuyền của Pierpont, Thuyền trưởng W. B. Porter, cũng nhận được 15.000 đô- la. Và một hành động đáng kinh ngạc nhất của chủ nghĩa gia trưởng là mỗi nhân viên của J. P. Morgan & Co. và Morgan Grenfell được thưởng nguyên một năm lương. (Khi đến hạn thanh toán hóa đơn, Jack đã phải trả 373.000 đô-la.) Có gần 10 triệu đô-la Mỹ trong phần thừa kế được dùng làm từ thiện, trong đó có 1,35 triệu đô-la dành cho viện sản của tiến sĩ Markoe ở New York, 1 triệu đô-la cho Harvard, 560.000 đô-la cho Nhà thờ Thánh George và 500.000 đô-la cho Nhà thờ Thánh John the Divine tại thành phố New York.

Không phải ngẫu nhiên mà nghi lễ cuối cùng của Pierpont lại giống như cách tưởng nhớ kiểu Mỹ-Anglo mà ông đã thu xếp cho Junius. Ông biến đám tang của chính mình thành sự thờ phụng cuối cùng với cha. Như Jack nói, Pierpont đã "để lại những hướng dẫn đầy đủ liên quan đến tang lễ sao cho càng giống đám tang của Cha ông càng tốt".[62] Một lần nữa, cả hai châu lục khóc than ông, Pierpont được vinh danh trong một lễ tưởng niệm tại Tu viện Westminster và Sàn giao dịch chứng khoán New York đóng cửa trong ngày đó. Trên biển, tơ-rớt vận chuyển treo cờ rủ. Trở lại New York, thi hài của ông được đặt trong Thư viện Morgan để mọi người có thể tới viếng. Trong lễ tang tại Nhà thờ Thánh George, một bộ sậu đầy đủ các giám mục Tân giáo – người từ New York,

người từ Connecticut, có người từ Massachusetts đã đến vì lời triệu tập trong di chúc của Pierpont. Harry T. Burleigh, một ca sĩ da đen hát giọng nam trầm, cháu của một nô lệ bỏ trốn, một nghệ sĩ mà Pierpont yêu thích, đã hát các bài thánh ca. Pierpont được chôn cất tại khu mộ gia đình ở Nghĩa Trang đồi Cedar, Hartford, theo di nguyện: "Đối diện với nơi cha tôi được chôn cất".[63]

Có lẽ không một sự kiện nào trong năm 1913 lại tốn giấy mực của báo chí như sự kiện Pierpont Morgan qua đời. Trong giây lát, tiếng trống phê phán đã kêu quá to và dai dẳng cùng số buổi điều trần ở Ủy ban Pujo giảm xuống. Trong bản cáo phó dài, không phép so sánh nào là đủ để bao quát hết tầm vóc của người vừa qua đời. Tờ *The Economist* gọi Pierpont là "Napoleon của Phố Wall".[64] Tờ *Wall Street Journal* nhận xét: "Người như ông không ai có thể kế tục... Không ai có thể kế tục Napoleon, Bismarck, Cecil Rhodes hay E. H. Harriman, và uy quyền của họ không thể mãi trường tồn".[65] Những bài viết này ngụ ý rằng người khổng lồ cuối cùng đã chết và thế giới ngân hàng sẽ không bao giờ nhìn thấy nhân vật nào tầm cỡ như vậy nữa.

Từ quan điểm của chúng tôi sau này, Pierpont Morgan sở dĩ có vẻ lớn lao vì có những đặc điểm nhất định của thời kỳ các Ông trùm. Các công ty Pierpont Morgan kiểm soát là những công ty yếu kém và nguyên thủy theo tiêu chuẩn ngày nay, họ không có một ban quản lý được đào tạo. Nhiều doanh nghiệp vừa thoát khỏi cấp độ vùng và vươn lên quy mô quốc gia, họ phải cần tới những ngân hàng Phố Wall để có được nguồn tài chính lớn hơn. Ngay cả các chính phủ mà Pierpont cho vay tiền cũng là những chính phủ khá đơn giản và thiếu các ngân hàng trung ương, hệ thống thuế, Kho bạc lớn của ngày nay. Mặc dù đế chế của Pierpont đã vươn ra tầm đa quốc gia, chuyến phiêu lưu vĩ đại của ông – cuộc giải cứu bản vị vàng năm 1895, sự ra đời của U.S. Steel, vụ làm giá chứng khoán Northern Pacific, các cuộc đàm phán trong thời kỳ hoảng loạn năm 1907 – chính là những đặc điểm riêng của Mỹ.

Sau cái chết của Pierpont Morgan, J. P. Morgan & Co. trở nên ít độc đoán và ít gắn với một cá nhân đơn lẻ hơn. Quyền lực được phân tán giữa các cổ đông, mặc dù Jack Morgan sẽ vẫn là biểu tượng. Trong thời kỳ Ngoại giao mới, ảnh hưởng của ngân hàng sẽ không giảm đi. Thay vào đó, ngân hàng phá vỡ xiềng xích trong nước và trở thành một thế lực toàn cầu, chia sẻ quyền lãnh đạo tài chính với các ngân hàng trung ương và chính quyền, thu lợi nhuận theo những cách bất ngờ từ quan hệ cổ đông. Điều mà không ai có thể dự kiến được trong năm 1913 là Jack Morgan – nhút nhát, vụng về, lóng ngóng, người đã co rúm vào một góc trong đời Pierpont –

lại điều hành một tổ chức quyền lực có lẽ còn lớn hơn cả tổ chức mà người cha bướng bỉnh, nóng nảy của mình từng cai trị.

PHẦN HAI

THỜI KỲ NGOẠI GIAO 1913-1948

Chương 9
Biến đổi

Đầu năm 1912, J. P. Morgan & Co. mua căn nhà số 23 Phố Wall và dinh cơ tại đó từ tay Elizabeth Drexel. Mảnh đất thiêng ấy có mức giá tính theo mét vuông cao nhất từng được ghi nhận trong một thỏa thuận bất động sản. Một tháng sau cái chết của Pierpont, người ta phá dỡ tòa nhà cũ màu nâu xám của Drexel để lấy chỗ cho một lâu đài mới bằng đá cẩm thạch. Các cộng sự chưa bao giờ hà tiện của Morgan đã mua hẳn một mỏ đá cẩm thạch ở bang Tennessee để đảm bảo nguồn cung vật liệu xây dựng chất lượng cao.

Pierpont từng nhấn mạnh rằng tòa nhà mới phải giữ lại được kiểu kiến trúc hai mặt tiền, quay ra cả Phố Broad và Phố Wall. Trong chuyến đi cuối cùng đến Rome, ông đã lên kế hoạch mang về những chiếc cột trụ khải hoàn để lên khung cho lối ra vào. Mặc dù ông không bao giờ được thấy tòa nhà theo phong cách Phục hưng Ý đó, các kiến trúc sư Trowbridge và Livingston vẫn thiết kế theo ý tưởng của ông. Ngày 30 tháng 12 năm 1913, Jack đặt nền móng cho tòa nhà, trong đó có một hộp bằng đồng đặc biệt. Nó được niêm phong và bên trong, giống như các di vật linh thiêng, là di chúc của Pierpont, một bản sao lời khai của Pujo mà ông giữ, các điều khoản hợp tác và một bản liên lạc chuẩn dùng cho ngân hàng bán buôn – mẫu thư tín dụng. Đó là một cách trân trọng quá khứ ngay cả khi công ty tiếp tục hướng tới tương lai.

Kỳ lạ là, sau khi hoàn thành vào năm 1914, tòa nhà góc cạnh ấy còn nhỏ hơn tòa nhà cũ. “Sau khoảng 300 năm nữa, tôi tự hỏi người ta sẽ nghĩ gì về sự tiến bộ mà Morgan có được trong 35 năm”, Teddy Grenfell thầm thì với Lamont. Vì kích thước hạn hẹp của tòa nhà, công ty đã giải tán những người thuê khác, giữ Góc phố đó cho riêng mình. Bị các tòa nhà chọc trời lấn át, tòa nhà thấp bé ấy được coi là xa hoa trên một mảnh đất quý giá như vậy,

cứ như thể ngân hàng này muốn phô trương khả năng miễn nhiễm trước các mối quan tâm hằng ngày về chi phí.

Tòa nhà mới nhỏ gọn và bí ẩn, phản ánh thiên hướng riêng tư của ngân hàng. Rèm luôn buông phủ trên những khung cửa sổ thụt sâu. Như tờ *Times* viết: "Những người của J. P. Morgan & Co. luôn giữ khoảng cách càng xa càng tốt. Họ tránh xa ánh đèn sân khấu như thể nó là bệnh dịch hạch".[1] Trong khi tòa nhà Drexel cũ đề tên công ty trên cửa ra vào, ngân hàng này lại quay trở về với truyền thống của London và không có biển đề tên.

Nội thất của căn nhà giống như cách bài trí của các ngân hàng bán buôn ở London, với một sàn giao dịch mở sát lề đường. Ngăn cách với sàn giao dịch bằng một mảng tường đá cẩm thạch và kính, một dãy đôi gồm bàn của các cộng sự cùng chậu nhổ bằng đồng chạy dọc phía đường phố Broad. Tường được ốp gỗ và chạm khảm. Những chiếc lò sưởi rực lửa ở phía cuối phòng cộng sự, bên dưới một bức chân dung của Pierpont. Tầng trên, mỗi cộng sự có một văn phòng riêng, được ốp gỗ sồi Anh và một lò sưởi. Các tầng trên là phòng ăn riêng và cửa hàng cắt tóc của Jack Morgan.

Khi Jack đến ngôi nhà trong ngày nhậm chức với vai trò mới, văn phòng của ông phủ kín hoa hồng. Ở tuổi 46, ông nhận trách nhiệm đó với một chút e dè. Ông ôn hòa hơn, ít nói hơn cha mình, chỉ phàn nàn hoặc càu nhàu trong những tình huống mà Pierpont sẽ la lối om sòm. Một nhà báo viết rằng trong Jack có "sự lịch thiệp... thứ mà cha ông không có", còn Phố Wall rỉ tai nhau những lời so sánh không mấy thiện cảm giữa ông với Pierpont[2]. Như ai cũng thấy, Pierpont hầu như không giúp gì trong việc củng cố sự tự tin ở con trai. Với tư cách một cộng sự của Morgan, Jack đã dính dáng đến quá nhiều thất bại ê chề, bao gồm cả tơ-rớt vận chuyển. Khi ông hỏi vay vàng ở Paris trong cuộc hoảng loạn năm 1907, ngân hàng Banque de France đã phũ phàng từ chối – một cú đánh mạnh với cháu nội của Junius Morgan. Những người hóm hỉnh ở Phố Wall nói rằng sau khi trở về New York vào năm 1905, đổi mới lớn nhất mà Jack mang lại tại Corner là áp dụng việc uống trà chiều kiểu Anh. Ông được coi là dễ chịu, thân thiện, nhưng chỉ là hạng hai.

Jack xử lý việc thừa kế một cách thông minh và thận trọng. Ông đã làm điều mà Pierpont không bao giờ làm được – làm chủ một cách linh hoạt, giao quyền cho Davison, Lamont và những người khác. Không bị tính khí sôi sục hay cái tôi giống người cha cản trở, ông không cảm thấy bị đe dọa bởi những con người giỏi giang cùng lứa, mà còn tự hào về *đội hình siêu sao* của mình. Cách ông

tái cơ cấu ngân hàng phù hợp với nhu cầu của Thời kỳ Ngoại giao, vốn đòi hỏi một đội ngũ cộng sự mạnh mẽ, độc lập để đảm nhận các nhiệm vụ quản trị. Năng lực chung của các cộng sự Morgan được cải thiện rất nhiều dưới sự giám sát của Jack.

Các quyết định được đưa ra dựa trên sự đồng thuận. Trước cuộc hoảng loạn năm 1907, Pierpont không tổ chức các cuộc họp thường xuyên, trong khi đó Jack lên kế hoạch cho các cuộc họp cộng sự hằng ngày theo phong cách thân mật của một ngân hàng bán buôn Anh. Không có sự hiện diện của người viết tốc ký, không biên bản, chỉ có danh sách các cộng sự tham dự họp. Trong khi Pierpont ưa thích các cộng sự phụ thuộc vào mình, Jack lại tạo ra một ngân hàng gần như toàn những tài năng điều hành. Cho dù lý do là bất an, khôn ngoan, khéo léo hay vì quá lười, ông đã lập được một dàn nhạc giao hưởng có thể chơi mà không cần nhạc trưởng nếu cần thiết.

Ngay cả khi quản lý lỏng lẻo như vậy, Jack vẫn có thể giật dây và nắm quyền kiểm soát. Ông nắm giữ 32,3 triệu đô-la tổng số vốn của Morgan và đó là nguồn vốn dự phòng lớn đối với ngân hàng này. Ông cũng giữ lại cho mình quyền đặc biệt của Pierpont, trong đó bao gồm quyền phân bổ lợi nhuận cho các cộng sự, phân xử các tranh chấp, sa thải và quyết định phần vốn dành cho cộng sự bị sa thải khi họ rời công ty. Đây là những con át chủ bài trong quan hệ đối tác tư nhân. Chừng nào còn sống, Jack nhất định yêu cầu thực hiện các giá trị cốt lõi của Morgan, chẳng hạn như phong cách quản lý bảo thủ, tránh đầu cơ và trung thành với nước Anh – thứ tạo nên một ranh giới vô hình nhưng có thật cho các phụ tá của ông.

Quan hệ đối tác tài chính giống như những ngọn lửa thường xuyên bị thổi bùng lên vì xung đột cá nhân và tranh chấp về tiền bạc. Tuy nhiên, J. P. Morgan & Co. luôn được nhắc đến với sự hài hòa giữa các đối tác. Nếu Jack Morgan không có sự ích kỷ tai hại cũng như rụt rè quá đáng, các phụ tá của ông, Harry Davison và Tom Lamont, sẽ thoải mái và tôn trọng ông hơn. Đã có một cuộc mặc cả ngầm: họ sẽ đối xử với Jack một cách lịch sự đến độ hoàn hảo, cúi mình tuân theo những mong muốn của ông về các vấn đề quan trọng và tôn kính cái tên Morgan. Đổi lại, họ sẽ được hưởng quyền kiểm soát điều hành hằng ngày. Nếu như hồi đó đã có các chuyên gia tư vấn quản trị, có lẽ họ cũng không nghĩ ra được một thỏa hiệp tốt hoặc khôn ngoan hơn.

Đây không phải thỏa thuận mang tính hình thức chỉ để lịch sự, trong đó các cộng sự cười khẩy sau lưng ông chủ; họ có tình cảm

thật với Jack. Nhiều năm sau, cộng sự và sau này là Chủ tịch của Morgan, George Whitney nói:

Tôi luôn nghĩ phải tự vệ vì lo sợ mình trông yếu đuối và ngu ngốc, nhưng ông ấy là một người đàn ông tuyệt vời, một người đàn ông có văn hóa… và ông ấy sẽ chối bằng được nếu ông ấy nghe thấy tôi nói điều đó cho bất cứ ai. Ông là một người đàn ông đơn giản và dễ mến nhất người ta từng biết… Như tôi đã nói, là người nhút nhát, ông chưa bao giờ nhận lấy danh tiếng về mình, nhưng vẫn khiến đám người tài năng kiêu căng – các cộng sự – phải làm việc, còn ông ấy nghiễm nhiên là ông chủ và không bao giờ có bất kỳ cuộc tranh luận nào về điều đó… Ông không phải là một kẻ gian hùng giống như cha mình, mà là một người đàn ông đích thực.[3]

Nếu như bản chất của Jack có chút nổi loạn, có lẽ ông đã thể hiện nó sau cái chết của Pierpont. Thay vào đó, ông chìm đắm trong một đặc sản của gia đình Morgan – sự tôn thờ người cha. Ngay cả sau khi đã là chỗ dựa tinh thần cho mẹ trong suốt cuộc hôn nhân khủng khiếp của bà, ông vẫn săn sóc phần mộ của bà Mimi Sturges Morgan, người vợ đầu tiên của Pierpont, tại nghĩa trang Hartford. Mang trong mình tinh thần tự lực New England, ông không coi việc đổ lỗi cho cha mẹ về những rắc rối họ gặp phải là hiếu kính hay công bằng, ông không phải là người quá hướng nội như Pierpont. Năm 1916, ông đánh giá tự truyện của Charles Francis Adams là "quan điểm chán nản, u ám và sự giận dữ dành cho tất cả những người có bất kỳ liên quan nào tới việc dưỡng dục ông ta, vì ông ta cảm thấy mình là một người đau khổ và không có một thành công hoàn hảo".[4] Ngoan ngoãn chấp nhận tính chất truyền đời của việc kinh doanh ngân hàng bán buôn, ông hối thúc người con trai cả Junius tham gia vào ngân hàng như trước đây Pierpont đã thuyết phục ông. "Không phải Junius vào công ty này làm việc ngay", ông nói với một người bạn, "mà nó đi tới văn phòng công ty để xem sau này nó có phù hợp làm việc ở công ty hay không, tôi hy vọng và tin tưởng là nó sẽ phù hợp".[5]

Trong nhiều phương diện, cuộc sống của Jack dần trở thành một chuỗi hành động tôn thờ kỳ quái khi ông cố gắng để giống cha mình. Nếu như trẻ con thường thấy chúng giống cha mẹ để giảm bớt nỗi sợ hãi về các đấng sinh thành, theo một số nhà tâm lý học, thì Jack chắc chắn đã phải sợ hãi rất nhiều, vì ông cố hết sức làm cho mình giống với cha. Một cây xã luận trên báo *New Yorker* viết: "Lối suy nghĩ cùng quan điểm của ông và Pierpont giống nhau đến kỳ lạ".[6] Cố tình gây nhầm lẫn, Jack bỏ chữ Jr. khỏi tên mình sau khi cha mất – một việc làm bình thường – và thích được gọi là Sr, cái tên của Pierpont. Chỉ có Tom Lamont và sau này, Russell

Leffingwell, gọi ông là Jack.

Việc Jack bắt chước Pierpoint thành công phần nhiều là do sự giống nhau gần như tuyệt đối của họ. Chỉ có một chút khác biệt: Ria mép của Jack nhỏ gọn hơn bộ ria hải mã của Pierpont, đôi mắt dịu dàng hơn và ít dữ tợn hơn cha. Jack cũng có dáng đi chúi xuống không lẫn vào đâu được, vai khom về phía trước như thể bị co cơ hay như đang cúi để đi qua một khuôn cửa thấp. Nhưng sự tương đồng giữa họ ấn tượng hơn. Cả hai đều cao gần 1m9, vai rộng, thân hình vạm vỡ, những người vẽ biếm họa hiếm khi phải thay đổi phác họa về ông trùm có dáng người quả lê và đầu đội mũ chóp cao này. Jack thậm chí còn gắn viên huyết thạch của Pierpont vào dây đeo đồng hồ của ông – một điểm nhấn ưa thích của các nhà biếm họa, khi họ thêm đặc điểm này vào hình tượng về những nhà tài phiệt bụng phệ. Chiếc mũi gồ của gia tộc Morgan vẫn hiện hữu, nhưng đã không còn căn bệnh ngoài da của Pierpont.

Người đương thời cho rằng hai J. P. Morgans đó thậm chí còn có dáng đi và cách nói chuyện hệt như nhau. Thỉnh thoảng, người ta bắt gặp cảnh một "J. P. Morgan" dùng gậy đe dọa một phóng viên và trong giây lát họ không thể nói đó là Morgan cha hay con. Cả hai đều dễ nổi cáu, dễ tổn thương, tính khí thất thường và dễ rơi vào tình trạng tủi thân đầy sầu muộn. Giàu xúc cảm, họ sợ chính những đam mê không thể kiểm soát của mình. Người ta cũng dễ dàng nhận ra rằng hai người làm dịu bớt căng thẳng và đối phó với sự thất vọng của họ theo lối cục cằn, cáu bẳn.

Khá thú vị khi theo dõi xem Jack bắt chước những tính cách đặc trưng của cha mình. Ví dụ: Năm 1915, ông đã viết thư đặt cửa hàng mũ ở phố Piccadilly "một chiếc mũ (nỉ) có hình dạng giống như chiếc vẫn thường làm cho ông Pierpont Morgan quá cố".[7] Giống như cha mình, ông may những bộ áo quần kiểu London trong các hiệu Henry Poole và Brooks Brothers ở New York. Ông học theo sở thích của người cha đối với những điếu xì gà khổng lồ, đặt 5.000 điếu một lúc. Về nhà cung cấp đồ uống, ông vẫn chọn Louis Sherry, người đem cho các cộng sự yêu quý của ông 50 chai rượu mạnh, 100 chai rượu Musigny và 100 chai rượu Madeira liền một lúc. Ông duy trì truyền thống của Pierpont là gửi những hộp trà Trung Quốc được bọc giấy đẹp đẽ cho bạn bè vào dịp Giáng sinh. Thứ trà đặc biệt của nhà Morgan này, Mandarin Mixture, xuất xứ từ khu vườn nhỏ trong một đồn điền ở Trung Quốc. Vào đêm Giáng sinh, Jack duy trì việc đọc sách cho trẻ con nhà Morgan với câu chuyện cổ tích *Christmas Carol* của nhà văn Dickens – dùng chính bản thảo của tác giả.

Về tôn giáo, Jack là một con chiên ngoan đạo nhưng ít tin vào điều huyễn hoặc hơn Pierpont. Ông cũng trở thành một trong những giáo chức của Nhà thờ Saint George, đi với các giám mục trên chiếc du thuyền *Corsair III* và khởi động lại sự bảo trợ của nhà Morgan với nhà thờ Episcopal, tài trợ cho việc nghiên cứu chỉnh sửa cuốn *American Book of Common Prayer*(Cuốn sách về những kinh cầu nguyện phổ thông ở Mỹ). Câu lạc bộ Thuyền buồm New York có hội trưởng mới là J. P. Morgan, trong khi Hội đồng quản trị Đại học Harvard và Bảo tàng Nghệ thuật Metropolitan cũng có một J. P. Morgan mới. Trẻ em mồ côi ở thành phố New York không có gì để mất do việc thay đổi thế hệ, Jack bù đắp khoản thâm hụt 100.000 đô-la hằng năm tại Bệnh viện Phụ sản New York. (Vì có một cuộc hôn nhân hạnh phúc, ông đã thoát khỏi những lời châm biếm tàn nhẫn vẫn luôn chào đón sự hào phóng của Pierpont.) Là một nhà từ thiện, Jack cho phép có những thay đổi nhỏ, miễn là giữ nguyên ý tưởng chính của nhà Morgan. Trong khi Pierpont bảo lãnh các đoàn khảo cổ ở Ai Cập, Jack lại chuyên tài trợ cho Bảo tàng Lịch sử tự nhiên Mỹ trong việc khai quật những di chỉ của người Aztec. Là người yêu thích nước Anh hơn cha mình, Jack cùng với Lamont đã có những hiến tặng giấu tên cho tổ chức bảo tồn di sản National Trust của Anh để mua đất khu vực xung quanh di tích Stonehenge, cứu khu vực đó khỏi nguy cơ đô thị hóa.

Trước khi Pierpont mất, Jack không thể hiện sự quan tâm đặc biệt nào với thư viện, nhưng ông dần học thói quen lướt qua kho báu đó vào mỗi buổi sáng như cha. Jack thiếu vốn để bắt chước những lần sục sạo tưng bừng của Pierpont trong nền văn hóa châu Âu – chính việc sưu tầm của Pierpoint đã loại trừ điều đó – nên ông tập trung vào các cuốn sách và bản thảo, nhất là những cuốn sách cổ in trước năm 1500.

Tuân theo chỉ thị nghiêm ngặt của Pierpont, Jack giữ lại cô thủ thư Belle da Costa Greene, người đã không bao giờ hồi phục được hoàn toàn sau cái chết của Pierpont. Theo thời gian, những cuộc nói chuyện hài hước và lạc quan với Greene đã làm Pierpoint con thích thú giống như Pierpoint cha trước kia. Và theo thời gian, một điểm giống nhau xuyên thế hệ thú vị nữa giữa hai người trở nên rõ ràng – sự cương quyết mà những người đàn ông nhà Morgan dồn vào thị trường nghệ thuật. Năm 1905, Jack đưa cho cha bản thảo tiểu thuyết *Hội chợ phù hoa*của nhà văn Thackeray và sau đó thu thập hết các tác phẩm còn lại của Thackeray trên thị trường. Sau đó, ông chuyển sang nhà thơ Tennyson, gợi ra một nhận xét đáng nhớ từ Greene: “Về các tác phẩm Tennyson, cá nhân tôi không ưa gì, đó chỉ là việc hoàn thiện bộ sưu tập vốn đã

rất lớn và tuyệt mỹ về những kẻ ngốc nghếch". Không kém gì Pierpont, Jack thấy thích kiểu khích bác của người thủ thư. Ông trả lời: "Tôi miễn cưỡng xác nhận rằng chúng ta phải có những tác phẩm ngốc nghếch của Tennyson".[8]

Với tính cách ít hoang dã hơn Pierpont, Jack tập trung vào việc xây dựng những tòa nhà cổ trang nghiêm. Năm 1909, ông đã chi 10.000 đô-la mua hòn đảo East Island cằn cỗi ngoài khơi bờ bắc đảo Long Island, gần thành phố Glen Cove. Để cải thiện đất đai ở đây, ông cho vận chuyển phân lên đảo bằng sà lan. Sau khi làm cầu đá nối với đất liền, Jack cho xây một biệt thự bằng gạch đỏ trị giá 2,5 triệu đô- la, mô phỏng Denham Place, một lâu đài kiểu Buckingham và gọi là Matinicock Point. Nằm trên một khu đất rộng 250 mẫu Anh, tòa biệt thự có hàng cột ở lối vào gồm nhiều cột, cửa sổ trên mái và các ống khói cao. Có 45 phòng tất cả, bao gồm 12 phòng ngủ, 13 phòng tắm, 18 lò sưởi bằng đá cẩm thạch, một ga-ra có sức chứa 16 chiếc xe và thậm chí cả một phòng tập thể dục nhỏ.[9] Sau khi Jack và Jessie chuyển đến đây vào năm 1911 (trong khi vẫn giữ lại tòa nhà bằng đá nâu ở Madison Avenue), Pierpont đã nhắc nhở con trai về khoảng cách gần với bất động sản của Tổng thống Teddy Roosevelt. "Con cũng thấy tiếc về việc ở gần thị trấn Oyster Bay", Jack đáp, "nhưng hy vọng sẽ sống lâu hơn những người hàng xóm phiền hà".[10] Jack đến Phố Wall mỗi sáng bằng thuyền, cập bến ở Câu lạc bộ Du thuyền New York tại phố East Twentieth.

Jack đam mê săn bắn và yêu những ngôi nhà thôn dã kiểu Anh. Ông và người bạn Eric Hambro mua Gannochy, một khu săn bắn nghỉ dưỡng rộng 17.000 mẫu đất ở vùng cao nguyên phía đông trung tâm Scotland. Đó là một địa điểm lãng mạn, được bao phủ bởi những cây thạch nam, hẻm núi sâu chạy cắt ngang và dòng suối đầy cá hồi. Cứ đến tháng 8, Jack cùng các chủ ngân hàng bán buôn và giới quý tộc đi về hướng bắc đến Scotland để săn gà gô. Khách của ông đôi khi bắn được cả nghìn con chim một ngày, trong khi con gái của Jack, nhìn từ cửa sổ lầu trên của ngôi nhà nghỉ dưỡng, reo lên mỗi khi có phát bắn trượt. Những cuộc săn bắn ở Gannochy, mà sau này vua George VI cũng tham dự, giúp thắt chặt tình thân mới giữa nước Anh và J. P. Morgan & Co..

Mỗi năm, Jack và Jessie Morgan dành đến sáu tháng ở Anh. Tạp chí Fortune tả chi tiết về việc cuộc sống ở nước Anh đã đồng hóa họ ra sao, bắt đầu từ lần đầu tiên họ đến đây năm 1898: "Họ sống tám năm ở Anh không phải như người Mỹ lưu vong mà như những người Anh nhập tịch. Bà Morgan, với xuất thân và học vấn sẵn có, đã ngay lập tức thích cuộc sống ở miền quê nước Anh, với những

ngôi nhà và vườn điển hình–như một bản sao cuộc sống ở Boston nhưng phong phú hơn nhiều. Và chồng bà thấy rằng, một người đàn ông và một tín đồ Tân giáo có thể sống cuộc sống đẹp đẽ và tự nhiên hơn ở London so với Phố Wall".[11]

Về mặt giao tiếp xã hội, Jack cũng có sự hợm hĩnh giống cha và coi khinh sự huyên náo của cuộc sống ở Mỹ. Ông không bao giờ cố gắng mở rộng quan hệ xã hội cũng như lòng đồng cảm của mình. Ông có thể chuyển từ câu lạc bộ Union Club sang câu lạc bộ Union League Club, nhưng chỉ để thử nghiệm giao tiếp xã hội. Jack cảm thấy kinh tởm những người muốn ngoi lên địa vị cao hơn. Kỳ nghỉ hè ở Newport với những người khác là hay, nhưng đối với Jack, nó "tràn ngập kẻ hung dữ thô tục đã hủy hoại danh tiếng của nơi này".[12]

Sự khác biệt dễ thấy nhất giữa Jack và cha ông là ở thái độ đối với giới tính. Cả hai đều khó chịu trước các cuộc ly hôn của cộng sự hoặc nhân viên và thích thư ký trong các ngân hàng là nam hơn. (Cho đến khoảng những năm 1940, phụ nữ phải rời ngân hàng nếu lấy chồng, một quy định đã dẫn đến nhiều cuộc hôn nhân bí mật.) Nhưng, trong sâu thẳm, Jack cũng là người theo đạo đức chủ nghĩa – rất khó hình dung có khi nào ông chửi thề hay kể các câu chuyện tục tĩu–và có lần ông đã đỏ mặt khi nói với con cái những sự thật của cuộc đời. Có lẽ để phản ứng với tính bừa bãi của cha mình, ông đã cư xử lịch sự với phụ nữ và tuyệt đối chung thủy với Jessie, một người phụ nữ xinh đẹp đoan trang.

Quan hệ vợ chồng của Jack và Jessie cực kỳ gần gũi. Jessie khỏa lấp chút hoài nghi nhỏ nhất trong lòng chồng. Tự tin và quyết đoán, bà đề cao cái tôi của Jack, còn ông ngầm dựa vào những đánh giá của bà trong nhiều vấn đề. Jessie nghiêm khắc với bốn người con và điều hành mọi việc trong gia đình một cách thành thục. Bà lãnh đạm kiểu doanh nhân, nên những người con gái thấy việc nói chuyện với cha về các vấn đề cá nhân dễ dàng hơn. Nhưng đối với Jack, Jessie là một chỗ dựa rõ ràng, người bù đắp cho nỗi bất an suốt đời của ông và đảm bảo cho ông tránh được số phận không tình yêu khủng khiếp của cha mình.

Là ông chủ mới của J. P. Morgan & Co., Jack lập tức đối mặt với hai cuộc khủng hoảng từ thời Pierpont. Đến ngay sau phiên điều trần Pujo, hai cuộc khủng hoảng này tiếp tục khiến ông phải cay đắng hơn trước công chúng và khẳng định thêm cảm giác của ông về sự vô ơn của quốc gia đối với những khoản tiền hiến tặng từ nhà Morgan. Cuộc khủng hoảng đầu liên quan tới bộ sưu tập nghệ thuật mà Pierpont để lại cho ông trong di chúc.

Ban đầu, hầu hết các bức tranh và đồ vật trang trí được đặt tại ngôi nhà ở phố Princes Gate, nơi mà Pierpont buộc phải biến thành một bảo tàng do thiếu không gian. (Các cuốn sách và bản thảo luôn luôn được Belle Greene chăm nom ở New York.) Đến năm 1909, thuế nhập khẩu của Mỹ khiến việc mang bộ sưu tập ở "nước ngoài" của nhà Morgan này về vô cùng tốn kém. Pierpont, người đủ quyền lực để loại bỏ những trở ngại tại Quốc hội, sau đó thúc đẩy việc ban hành luật miễn thuế đối với các tác phẩm nghệ thuật hơn 100 năm tuổi. Quyết định vận chuyển bộ sưu tập đã được đẩy nhanh khi cân nhắc đến tình huống: nếu bộ sưu tập đó ở London khi Pierpont chết, những người thừa kế của ông sẽ phải nộp khoản thuế thừa kế rất nặng. Vì vậy, năm 1912, hàng nghìn tác phẩm nghệ thuật được đóng gói trong các thùng gỗ khổng lồ vận chuyển về New York. Để vừa lòng nhà Morgan, thanh tra hải quan Mỹ được đưa tới London để đẩy nhanh quá trình này.

Vì Pierpont bày tỏ mong muốn giữ toàn vẹn bộ sưu tập, nên trưng bày nó ở đâu là một vấn đề. Lúc đầu, ông để nó ở Bảo tàng Metropolitan, nơi ông là chủ tịch. Tuy nhiên ông yêu cầu thành phố New York trích tiền để xây riêng một khu Morgan như một điều kiện tiên quyết. Đây là cách mà một người đàn ông giàu có yêu cầu việc thể hiện sự tôn trọng và lòng biết ơn. Vậy mà nó gây ra một chiến dịch chỉ trích mạnh mẽ, do tờ *Hearst* và một số quan chức thành phố dẫn đầu, lên án Pierpont vì không tự bỏ tiền túi ra.

Trong năm đó diễn ra chiến dịch chống lại quỹ Money Trust, người nộp thuế đã rơi vào cái bẫy đặt ra cho nhà Morgan và tin rằng tài khoản ngân hàng của Pierpont là không đáy. Bị chiến dịch này tấn công, Pierpont nói với các quan chức bị sốc của Bảo tàng Metropolitan cuối năm 1912 rằng có thể họ sẽ không nhận được bộ sưu tập. Dễ dàng bị tổn thương, ông có thể trở nên hờn dỗi và trẻ con khi lòng tự tôn bị đụng chạm. Vì vậy, ông dành quyết định cuối cùng cho Jack. Nó sẽ là quyết định lớn đầu tiên của con trai sau khi ông chết. Theo một đạo luật mới cấp bang, Jack có hai năm kể từ thời điểm Pierpont chết để tặng lại các tác phẩm nghệ thuật nếu ông muốn được miễn thuế thừa kế.

Trong khi cân nhắc quyết định, Jack tạm thời cho phép trưng bày bộ sưu tập tại Bảo tàng Metropolitan. Đó là một sự kiện ngoạn mục với sự hội tụ của 4.100 tác phẩm từ London và New York– khoảnh khắc mà người ta có thể xem toàn bộ bộ sưu tập của nhà Morgan. Nước Mỹ chưa bao giờ được thấy sự giàu có trong nghệ thuật với số lượng lớn đến vậy. Từ triển lãm không thể mô tả hết quy mô của nó: nó giống như sự ra mắt của một bảo tàng lớn,

trưng bày những thành quả của cuộc mua sắm điên cuồng nhất trong lịch sử nghệ thuật. Có khoảng 550 bức tranh vẽ bằng men, 260 đồ đồng thau thời Phục hưng, gần 700 đồ sứ từ thế kỷ XVIII, 39 thảm trang trí, 900 mô hình thu nhỏ, hơn 50 họa phẩm châu Âu. Nhìn lướt qua những báu vật đó, trong lòng công chúng không chỉ ý thức đầy đủ hơn về giá trị, mà còn có cảm giác sở hữu chúng nữa.

Jack buộc phải cân nhắc những đòi hỏi cạnh tranh giữa ngân hàng và nền văn hóa Mỹ. Ông và các cổ đông khác của Morgan nhớ lại sự hồi hộp khó chịu mỗi năm khi họ tự hỏi liệu tài khoản có đủ chi trả cho các hóa đơn đổ về từ London và Paris hay không. Jack cũng tự hỏi liệu ông có thể chi trả 3 triệu đô-la thuế thừa kế và 20 triệu đô-la cho các ủy thác cá nhân theo như di chúc của Pierpont hay không. Khoản tiền khoảng 20 triệu đô-la tài sản lưu động trong số bất động sản không thấm tháp gì so với sự hào phóng của Pierpont. Trong khi Pierpont yêu cầu vốn lưu chuyển cho tài sản thừa kế, thuế bất động sản và việc kinh doanh, Jack lại nắm giữ chủ yếu là những kiệt tác nghệ thuật với độ thanh khoản kém. Phải làm gì đây?

Câu trả lời đến vào tháng 2 năm 1915 và gây xôn xao giới nghệ thuật: Jack quyết định thanh lý bộ sưu tập. Đầu tiên, ông bán đồ sành sứ Trung Hoa với giá 3 triệu đô-la cho Duveen Brothers, công ty sau đó đã bán lại chúng cho Henry Clay Frick. Tiếp đến, bộ họa phẩm tuyệt vời bốn bức *Progress of Love* của Fragonard vẽ quý bà du Barry cũng được bán lại với giá 1,25 triệu đô-la cho Frick, người đã nâng niu treo chúng trong căn biệt thự ở Đại lộ Số 5. Sự vươn lên của Frick với tư cách là nhà sưu tầm hàng đầu nước Mỹ, tiếp bước Pierpont, rõ ràng đã khiến Jack hài lòng. Jack nói rằng Frick đã tử tế với ông hơn bất kỳ đối tác kinh doanh nào khác của Pierpont. Việc Nam tước của đế chế đường Henry Ostern Havemeyer mua bức họa của Vermeer mà Pierpont yêu thích đã khiến Belle Greene thở dài: "Có vẻ như chúng ta cần tiền".[13]

Trong thời gian diễn ra cuộc mua bán, Greene đã chiến đấu kiên cường để đòi giá cao hơn. Sau cùng, các tác phẩm nghệ thuật trị giá 8 triệu đô-la đã được sang tay với mức cao ngất. Cái chết của Pierpont đã không hề tàn phá thị trường nghệ thuật – số tài sản mà ngân hàng Morgan từng đưa vào đó được thế chỗ bởi khối tài sản mới đang được các nhà sản xuất vũ khí cho Thế chiến tích lũy. Người bạn của Greene tên là Bernard Berenson nhận xét rằng Pierpont có thể chết "nhưng linh hồn ông ấy vẫn tiến bước".[14]

Thương vụ ấy đã khiến giới chuyên môn phải kinh hoàng, họ

miêu tả đó là một cuộc thảm sát tàn bạo và vô cảm đối với bộ sưu tập nghệ thuật hàng đầu thế giới. Mặc dù hưởng lợi từ cuộc mua bán, Joseph Duveen so sánh cuộc ly tán này "với những bi kịch nghệ thuật khác, như việc Khối thịnh vượng chung cho giải thể kho báu được sưu tầm công phu của vua Charles Đệ nhất".[15] Như để xoa dịu cho tổn thương tình cảm nặng nề này, Bảo tàng Metropolitan đã được trao tặng 40% bộ sưu tập, tương đương lượng tài sản thừa kế hoành tráng gồm khoảng 7.000 đồ vật, trong đó có họa phẩm *Colonna Madonna* của danh họa Raphael, bức tranh đắt nhất thế giới được Pierpont mua với giá 100.000 bảng Anh. Đổi lại tất cả sự thất vọng, đây là món hời từ trên trời rơi xuống lớn nhất trong lịch sử của bảo tàng này và là trung tâm của bộ sưu tập thời trung cổ tại bảo tàng.

Bộ sưu tập văn học của Pierpont–khoảng 20.000 tác phẩm, bao gồm Kinh Thánh Gutenberg, tác phẩm trên giấy cói papyrus cùng các bản thảo của Keats, Shelley, Swift và Tiến sĩ Johnson –nằm nguyên vẹn ở thư viện cùng nhiều món đồ đơn lẻ khác, như chiếc quạt của Hoàng hậu Marie-Antoinette, Jack đã tặng lại nó cho chính phủ Pháp vào năm 1925. Bảo tàng Morgan Memorial tại Wadsworth Atheneum, Hartford mà Pierpont xây dựng để tưởng nhớ Junius cũng hưởng lợi lớn. (Như Pierpont đã nhấn mạnh, các bức chân dung của ông và Junius phải được treo cạnh nhau ở đầu cầu thang lớn của bảo tàng.) Năm 1917, Jack tặng cho các bảo tàng này một khối tài sản thừa kế khổng lồ gồm hơn 1.300 tác phẩm bằng đồng thau và các tác phẩm nghệ thuật trang trí phong cách châu Âu–đến mức Wadsworth ngay lập tức vọt lên vị trí thứ năm trong số các bảo tàng của Mỹ.

Thay vì giải thích quyết định của mình, Jack chỉ tung vấn đề ra một cách bất ngờ rồi rút lui vào im lặng, thực hiện đúng chủ ý của Pierpont là không bao giờ trả lời sự tấn công của báo chí. Điều này khiến ông như kẻ có tội và đang phòng thủ. Người ta chỉ có thể suy đoán những lý do đằng sau sự im lặng phản tác dụng ấy. Là một chủ ngân hàng tư nhân, ông có lẽ đã kiềm chế các tuyên bố cho thấy ngân hàng của mình cần phải được trợ giúp về vốn – không có bí mật nào của ngân hàng lại được bảo vệ chặt chẽ hơn là tình trạng vốn. Tại thời điểm này, J. P. Morgan & Co. chưa bao giờ bị các nhà quản lý kiểm tra hay phải công bố một bảng cân đối kế toán nào; Jack thì không định công khai thông tin về vốn của Morgan. Rất khó có thể giải thích nhu cầu tiền cấp thiết đó mà lại không gián tiếp chỉ trích sự lãng phí của người cha. Nếu phải tìm người chịu trách nhiệm, có lẽ trách nhiệm đó nên được hướng về Pierpont, người có bộ sưu tập vượt xa bất kỳ quỹ dự phòng nào cho việc lưu trữ và trưng bày nó. Chính Pierpont, chứ không phải

Jack, là người đã thất bại trong việc cung cấp vốn cho cả ngân hàng và bộ sưu tập nghệ thuật đó. Mặc dù Jack hành xử với bộ sưu tập theo cách thô lỗ và bị công chúng chỉ trích, dường như đó là cách duy nhất để dàn xếp ổn thỏa mọi thứ.

Cuộc khủng hoảng thứ hai bủa vây những ngày cầm quyền đầu tiên của Jack liên quan tới Công ty đường sắt New York, New Haven và Hartford. Joseph Morgan – ông nội của Pierpont – tài trợ cho một trong những công ty tiền thân của công ty này, đưa nó vào một vị trí đặc biệt trong gia đình. Bước vào hội đồng quản trị sau năm 1892, Pierpont quản lý nó theo phong cách hỗn hợp gồm sự cảm tính, sự cuồng giận và sự thờ ơ cố ý không ai sánh kịp trong biên niên sử nhà Morgan. Năm 1903, ông đưa Charles S. Mellen – được gọi là "Sa hoàng cuối cùng của ngành đường sắt"– vào vị trí điều hành New Haven. Mellen đầu nhẵn thín nhô cao, ria mép trắng, bị coi là người đàn ông đáng ghét nhất ở Boston vì thái độ lạnh lùng, châm biếm Công ty New Haven là một *ảo tưởng chung đôi* cho Morgan và Mellen, dẫn cả hai người đến điều tồi tệ nhất khi họ thể hiện sự khinh thường công chúng.

Hai người lên kế hoạch thao túng tất cả hình thức vận chuyển ở New England và chiếm đoạt bừa bãi các hãng tàu hơi nước, hãng xe điện liên thành phố, hệ thống chuyển phát nhanh – bất cứ thứ gì đe dọa sự độc quyền của họ. Công ty New Haven ăn ngấu nghiến từng mét đường sắt ở Rhode Island, Connecticut và phía nam bang Massachusetts. Tâm điểm trong kế hoạch của họ là mua lại Công ty đường sắt Boston and Maine Railroad năm 1907. Điều này gây tranh cãi tới mức Pierpont và Mellen đã phải gặp Tổng thống Roosevelt để ngăn chặn trước các vấn đề về luật chống độc quyền. Mặc dù có được sự đồng ý ngầm của Tổng thống, ông sau đó thú nhận rằng mình đã đi "vượt ra ngoài bờ vực đúng đắn khi dung túng những việc làm sai trái" của New Haven.[16]

Việc mở rộng công ty New Haven vừa không khôn ngoan vừa thiếu lương tâm. Vì chấp nhận trả những mức giá cắt cổ để nuốt chửng các đối thủ cạnh tranh, gánh nợ của công ty ngày càng nghiêm trọng. Công ty đường sắt này trở thành con quái vật cồng kềnh, với 125.000 nhân viên tại 336 công ty con. Để che giấu các mánh khóe tài chính, nó thành lập hàng trăm công ty ma, một phần trong số đó do các nhân viên bí ẩn thỉnh thoảng được gọi tới ký vào hợp đồng đứng đầu. J. P. Morgan & Co. có được lợi nhuận khổng lồ từ mê cung này, ghi nhận một triệu đô-la tiền hoa hồng từ dòng chảy cổ phiếu và trái phiếu không ngừng. Trong khi đó, ô tô, đối thủ cạnh tranh thực sự của New Haven trong tương lai đã thoát khỏi tấm lưới rộng lớn mà Pierpont quăng ra để thâu tóm

ngành vận tải của New England.

Rất kín tiếng trước công chúng, chính J. P. Morgan & Co. cũng cảm thấy nôn nao về cách quản lý của Mellen. Tháng 5 năm 1908, George Perkins viết cho Pierpont: "Mấy năm qua tôi luôn cảm thấy ông Mellen đang dẫn New Haven đi vào tình trạng rối loạn vì cách làm tài chính của ông ấy, và tôi nghĩ rằng điều này ít nhiều đang trở thành ý kiến chung".[17] Ngân hàng Morgan bắt đầu lặng lẽ bán tháo chứng khoán trong lĩnh vực đường sắt.

Thật không may cho hình ảnh Pierpont, Mellen là một kẻ lắm lời. Ông ta sau đó nói rằng mình không bao giờ thực hiện bất kỳ sáng kiến nào mà không hỏi ý kiến Pierpont trước. "Tôi mặc áo nhà Morgan", ông khoe khoang với các phóng viên, "nhưng tôi tự hào về điều đó. Nếu ông Morgan yêu cầu ngày mai tôi sang Trung Quốc hay Siberia, tôi cũng sẽ đóng gói hành lý và lên đường".[18] Mellen đã để lại một bức chân dung không thể xóa nhòa về Pierpont như một thành viên hội đồng quản trị độc đoán. "Cách làm của Morgan khi muốn rút ngắn các cuộc tranh luận và thảo luận là quăng bao diêm ra xa, đấm xuống bàn rồi nói: 'Hãy bỏ phiếu. Hãy xem quan điểm của các quý ông'".[19] Các thành viên hội đồng quản trị khác, như Mellen nói, co rúm lại và tuân phục.

Sự bảo trợ của nhà Morgan mang lại những lợi thế rõ ràng cho công ty đường sắt này. Cổ phiếu của New Haven được coi là an toàn nhất trong các khoản đầu tư triển vọng và cổ tức cao. Nhờ thế, Charles Mellen bù lại được phần nào hình ảnh của mình. Dưới thời ông ta, lần đầu tiên hành khách được đi từ New York đến Boston mà không cần chuyển tàu. Vấn đề ở chỗ Mellen là một tên vô lại đến tận cùng. William Allen White từng viết: "Mellen, trong con mắt của những người theo chủ nghĩa tự do kinh tế, là tên quỷ đầu đàn của đám tài phiệt ở Massachusetts và New England... Trong chính trị, Mellen tiến thẳng đến mục tiêu với lương tâm của một nhà tài phiệt, khinh miệt sự do dự của nền dân chủ".[20]

Các điều tra viên của Quốc hội sau đó tiết lộ rằng Mellen đã chi khoảng 1 triệu đô-la tiền hối lộ chỉ tính riêng cho một tuyến đường sắt. Không còn biết đến liêm sỉ, Mellen thậm chí từng mua chuộc một giáo sư Harvard giảng về việc nhẹ tay trong quản lý đối với ngành xe lửa và xe điện. Quyền lực của công ty New Haven ở New England nổi bật đến nỗi nó được gọi là một "chính phủ vô hình".[21] Sự "hào phóng" của Mellen vươn tận đến Ủy ban Quốc gia của Đảng Cộng hòa. Sau này, khi được cấp quyền miễn trừ truy tố, Mellen vẫn hãnh diện trong vòng sa đọa luẩn quẩn, hoàn toàn không còn lương tri kinh doanh. Khi được hỏi hình thức cạnh

tranh giữa New Haven và một đối thủ khác là gì, ông ta đáp: "Bất kỳ hình thức nào có thể tưởng tượng ra – một kẻ moi tim kẻ khác – ngoại trừ việc họ là hai công ty đường sắt".[22]

Một vụ bê bối công khai của New Haven đã thu hút sự chú ý của kẻ thù khôn ngoan và tháo vát nhất mà J. P. Morgan & Co. từng phải đối mặt–Louis D. Brandeis, thời điểm đó là một "luật sư nhân dân" và sau này trở thành thẩm phán của Tòa án Tối cao. Bố mẹ nhập cư từ Đông Âu, tốt nghiệp trường Luật Harvard, Brandeis đã là một luật sư triệu phú vào năm 1907 khi ông nhận vụ New Haven để chiến đấu cho lợi ích cộng đồng. Năm đó, ông dẫn đầu cuộc chiến chống lại việc mua Boston & Maine.

Brandeis đã tiến hành tìm kiếm và viết bài phê phán Bộ Quy tắc các quý ông – những quy định chi phối cạnh tranh giữa các gia tộc tinh hoa làm ngân hàng. Ông nêu lên sự ảnh hưởng quá lớn của các ngân hàng, vấn đề được khuếch đại bởi các buổi điều trần Pujo và lặp lại trong Chính sách kinh tế mới, sau này thậm chí còn định hình chính sách của Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái. Ông lập luận về mối quan hệ thân thiết giữa các ngân hàng và công ty. Đối với Brandeis, việc các ông chủ ngân hàng tham gia vào hội đồng quản trị gây ra sự xung đột về lợi ích. Khác xa những người thân tín trung lập của công ty, họ bị cám dỗ phải làm ngập đầu khách hàng với những trái phiếu không cần thiết hoặc tính phí hoa hồng cao. Lấy J. P. Morgan & Co. làm đối tượng công kích chính, ông nói công ty này tượng trưng cho "sự kiểm soát độc quyền, hung hãn với các nguồn lực tài chính và công nghiệp của đất nước".[23] Phê phán của Brandeis không dựa trên các quy định của chính phủ về quản lý độc quyền mà dựa trên việc phá bỏ những quy định này và quay trở lại một nền kinh tế cạnh tranh quy mô nhỏ. Theo thời gian, quan điểm này gây đe dọa cho J. P. Morgan & Co. hơn cả việc Teddy Roosevelt ngăn chặn thỏa thuận ngầm giữa các công ty và việc người ta ủng hộ ngành công nghiệp quy mô lớn.

Ngày phán xét của New Haven đến vào năm 1911, khi gánh nặng nợ nần khiến công ty này buộc phải sa thải công nhân, cắt giảm lương và trì hoãn những lần bảo trì quan trọng. Các tuyến đường sắt chồng chất những kỷ lục rùng rợn về các vụ tai nạn – bốn vụ vào năm đó, bảy vụ vào năm sau – khiến hàng chục người thiệt mạng. Khi các vụ tai nạn tàu hỏa ngày càng tăng vào năm 1912, Brandeis càng nhận được sự ủng hộ rộng lớn hơn và Ủy ban Thương mại Liên bang bắt đầu tổ chức các phiên điều trần về vấn đề này. Mùa hè năm đó, Brandeis tới quận Sea Girt, bang New Jersey, để cố vấn cho Woodrow Wilson, ứng viên tổng thống của đảng Dân chủ. Brandeis đưa ra những lời khuyên về nhiều vấn đề

kinh tế, viết các bài phát biểu và hùng biện về Money Trust, khiến Wilson tán thành đặt dấu chấm hết cho việc chồng chéo nhau trong ban giám đốc giữa các ngân hàng và công ty công nghiệp. Đối với Brandeis, New Haven là một trận chiến điển hình trong cuộc chiến vĩnh cửu giữa "nhân dân" và "nhóm tư bản".

Bị Brandeis đe dọa, Mellen đấu lại theo cách bẩn thỉu không ai sánh kịp. Một tờ báo ở Boston là *Chân lý*, nhận tài trợ của New Haven, đã mô tả Brandeis như một tên gián điệp của ông chủ ngân hàng người Do Thái Jacob Schiff và mô tả chiến dịch của Brandeis như là một phần của "cuộc giằng co kéo dài giữa người Do Thái và người không phải Do Thái".[24] Tháng 12 năm 1912, Mellen và Morgan đã ra một thông cáo báo chí đầy công kích, cáo buộc Brandeis cố phá hủy niềm tin của công chúng vào New Haven. Nhưng Brandeis giành chiến thắng và Mellen bị kết án bởi một bồi thẩm đoàn liên bang theo luật chống độc quyền. Ông ta từ bỏ quyền miễn trừ truy tố, rõ ràng là hy vọng để giúp Pierpont thoát khỏi lệnh triệu tập của tòa án trong khi cuộc điều trần Pujo đang diễn ra. Báo cáo điều tra Pujo củng cố thêm vụ kiện của Brandeis chống lại Morgan và New Haven. Và đó là những chuyện vào thời điểm Pierpont qua đời.

Việc tội lỗi của Pierpont có khả năng hủy hoại Jack trở nên rõ ràng vào ngày 12 tháng 6 năm 1913, khi tàu của New Haven gây tai nạn tại trạm Stamford làm bảy hành khách thiệt mạng. Tổng chưởng lý mới của Tổng thống Woodrow Wilson, James C. McReynolds, lúc đó đang xử lý các vụ kiện dân sự và hình sự chống lại New Haven, thời cơ chín muồi cho những người muốn hủy diệt tờ-rớt đẩy mạnh chiến dịch. Ngày 9 tháng 7, Ủy ban Thương mại Liên bang công bố một báo cáo chỉ trích việc quản lý tài chính của New Haven đồng thời đề xuất tước quyền sở hữu các công ty xe điện và tàu hơi nước của New Haven. Và rồi bước ngoặt quan trọng trong lịch sử nhà Morgan cũng tới. Là một chủ ngân hàng của Thời kỳ Các ông trùm, Pierpont sẽ sát cánh bên Mellen và nổi cơn thịnh nộ. Nhưng Jack đã thay thế cha mình trong ban quản trị. Lưu tâm tới lời cảnh báo của Ủy ban Thương mại Liên bang, ông hất cẳng Mellen và đặt phần còn lại của hội đồng quản trị ngoài lề quyết định đó. Không phải Jack đồng thuận về ý thức hệ với quy định của chính phủ; cũng như cha mình, ông phát điên vì điều đó. Nhưng là người có chiến thuật, ông dung hòa hơn – một ông chủ ngân hàng trong Thời kỳ Ngoại giao. Hội đồng quản trị của New Haven đưa Howard Elliott từ Bắc Thái Bình Dương lên thay thế Mellen.

New Haven luôn là một chủ đề nhạy cảm với nhà Morgan, những

người tự coi mình là ân nhân của New England. Pierpont từng là một chủ tịch đáng tự hào của Hiệp hội New England. Cháu trai của ông, Harry Morgan sau đó nói rằng Pierpont "rất mực thủy chung với mảnh đất này" đến nỗi ông đã "mụ mị đi khi nói tới New England và vị trí của New Haven ở đó".[25] Đối mặt với điệp khúc chỉ trích, Jack cố gắng bảo vệ người cha quá cố, cho rằng trong những năm tháng cuối đời, ông đã dành một nửa thời gian ở nước ngoài và không thể bắt ông chịu trách nhiệm cho sự thái quá của công ty đường sắt New Haven. Tuy nhiên, các cuộc điện tín từ phía Jack tiết lộ rằng Pierpont vẫn cập nhật các vấn đề của New Haven. Ông có thể đang ngao du trên vùng biển Riviera hoặc du ngoạn ngược sông Nin, nhưng vẫn dõi theo công việc của công ty đường sắt đó. Năm 1910, Mellen muốn mở rộng lãnh thổ hoạt động của New Haven tới Ga Pennsylvania mới được hoàn thành ở Manhattan. Cảm thấy mối đe dọa về cạnh tranh với một công ty khác của ông, New York Central, Pierpont dọa sẽ sa thải Mellen nếu ông ta cứ khăng khăng làm tiếp. Từ Rome, ông gầm lên, "Các người có thể chuyển lời khen tặng của ta tới C. S. Mellen rằng nếu vẫn cứ khăng khăng giữ đề xuất đó, ông ta sẽ phạm sai lầm với chính cuộc đời mình".[26] Cách xa về mặt địa lý nhưng Pierpont vẫn luôn theo sát.

Ngay cả sau khi Howard Elliott thế chân, những câu chuyện kinh dị vẫn đầy rẫy ở New Haven. Tháng 9 năm 1913, một tai nạn tàu hỏa ngoài New Haven đã giết chết 21 hành khách và khiến 40 học sinh trở về từ trại hè mắc kẹt. Một báo cáo của Ủy ban Thương mại Liên bang quy trách nhiệm cho Morgan và Mellen. Sau đó, như một sự sỉ nhục cuối cùng đối với ngân hàng này, lần đầu tiên trong 40 năm, New Haven tơi tả vì nợ đã phải giữ lại cổ tức tháng 12. Nó là loại cổ phiếu an toàn rất điển hình và hàng nghìn nhà đầu tư nhỏ bị mất thu nhập trước Giáng sinh. Cho dù vì xấu hổ, giận dữ hoặc muốn tránh trách nhiệm, cả Jack Morgan và George F. Baker không tới dự cuộc họp mà tại đó diễn ra cuộc bỏ phiếu lịch sử. Tổng chưởng lý McReynolds theo dõi sát sao hội đồng quản trị của New Haven mà theo ông đã bị các ông chủ ngân hàng chi phối. Người nhà Morgan biết rằng họ đã bị đánh tạt sườn. "Tình hình rất nghiêm trọng", Harry Davison điện cho Jack, "nhưng chúng ta phải thừa nhận rằng Brandeis và người của ông ta được Tổng thống và Tổng chưởng lý lắng nghe đúng vào lúc này".[27] Jack nói với Davison rằng ông sẽ rút khỏi hội đồng quản trị New Haven, trừ khi nó được xem như là lời xác thực các cuộc tấn công của Brandeis vào ông và Pierpont.

Trong suốt cuộc tranh cãi New Haven, một màn trình diễn quan trọng không bao giờ được đưa ra ánh sáng. Mùa thu năm 1913,

Brandeis công bố hàng loạt bài báo đầy ảnh hưởng với tiêu đề *Tiền của người khác – và các ông chủ ngân hàng sử dụng nó ra sao,* trên tờ *Harper Weekly*. Bài phê phán của Brandeis đối với Quy tắc các chủ ngân hàng quyền quý lập luận rằng việc các ngân hàng nằm trong hội đồng quản trị của các công ty đã dẫn đến chủ nghĩa gia đình trị và lừa đảo. Vì những bài báo này, Tom Lamont quyết định đưa chính sách quan hệ công chúng mới vào thực hiện với những cuộc gặp riêng với các nhà phê bình trong lĩnh vực ngân hàng. Thông qua Norman Hapgood, biên tập viên của tờ *Harper Weekly*, ông đã sắp xếp một cuộc trò chuyện riêng với Brandeis vào tháng 12 năm 1913 tại University Club nằm trên Đại lộ số 5. Đến nay người ta vẫn còn giữ được một bản sao nguyên văn ghi lại buổi làm việc đó.

Hãy hình dung cảnh những người đối kháng với nhau khi họ đã yên vị. Phát biểu với giọng vùng Kentucky, chàng thanh niên Brandeis mặt to tai lớn có đôi vai đầy sức mạnh và hai mắt sáng rực. Lamont thấp lùn và thanh lịch, nhìn thú vị nhưng khá cảnh giác, rất cứng rắn dưới vẻ ngoài quyến rũ. Tự tin với khả năng thuyết phục của mình, Lamont lịch thiệp với người lạ bao nhiêu thì Jack lại lúng túng bấy nhiêu. Trong cuộc họp với Brandeis, Lamont bật lên như người tạo dựng hình ảnh và nhà tư tưởng của J. P. Morgan & Co..

Lamont coi việc Pierpont tin tưởng Charles Mellen như một đức hạnh: "Morgan có thiên hướng nổi bật khiến ông gần như mù quáng tin vào một con người một khi niềm tin ấy đã được hình thành".[28] Ông nhắc lại những giáo điều của Morgan rằng các ngân hàng phải chịu trách nhiệm trước các nhà đầu tư và phải có mặt trong hội đồng quản trị để bảo vệ lợi ích của họ.

Brandeis vặn lại: "Ông hoàn toàn cập nhật được chính xác tình hình và được thông báo đầy đủ khi không nằm trong hội đồng quản trị".[29] Lamont dường như mất cảnh giác. Thay vì để các ngân hàng đàm phán thoả thuận riêng với khách hàng, Brandeis tán thành việc đấu thầu, cạnh tranh và công khai cho các lần chào bán chứng khoán. Lamont nói rằng việc này sẽ chẳng có vấn đề gì trong thời vận tốt, khi các nhà đầu tư dễ dàng mua chứng khoán mới, nhưng họ sẽ để mặc các công ty trôi dạt trong thời điểm khó khăn, khi nhà đầu tư trở nên e ngại. Những lập luận này đã gây chấn động trong suốt 40 năm.

Cả Lamont và Brandeis đều cố gắng tỏ ra thân thiện, mặc dù Brandeis quyết liệt hơn, tận dụng mọi cơ hội để chiến đấu trực diện với địch thủ. Sau một quãng, rõ ràng rằng cả hai người đang lòng vòng quanh một điều gì đó khó nói – cụ thể là quyền lực

huyền thoại của Morgan, niềm tin ở Phố Wall rằng nếu ngân hàng này có một giám đốc duy nhất nằm trong một hội đồng quản trị, ông sẽ điều hành tất cả những người khác. Lamont bực tức vì những luận điểm ám chỉ đến thứ quyền lực này và cuối cùng đã tranh luận trực tiếp:

Lamont: Ông đang hình dung công ty của chúng tôi... có sức mạnh khổng lồ đối với con người và các vấn đề.

Brandeis: Nhưng đúng là nó có thứ quyền lực ấy, ông Lamont ạ. Có thể ông không nhận ra nó, nhưng ông sợ hãi và tôi tin rằng ảnh hưởng do vị trí của ông tạo ra hướng tới sự tê liệt hơn là phát triển.

Lamont: Ông làm tôi ngạc nhiên hết sức đấy. Tại sao ông lại có thể tin rằng mọi người sợ chúng tôi, hay là chúng tôi có được sức mạnh tuyệt vời ấy?

Brandeis: Từ chính trải nghiệm của tôi.[30]

Brandeis nói về việc đã thấy trước sự sụp đổ của New Haven, việc mình đến gặp các chủ ngân hàng ở Boston để phàn nàn về công tác quản lý của công ty đường sắt này, được cho biết công ty đó là "con cưng của ngài Morgan "và rằng họ sợ bị loại khỏi xanh-đi-ca của Morgan trong tương lai nếu thể hiện bất kỳ sự phản đối nào. Điều này có lẽ đúng: mọi doanh nghiệp từ chối tham gia vào một việc của nhà Morgan có thể bị trừng phạt trong những việc khác.

Cuối cùng, Brandeis ghi được nhiều điểm hơn trong cuộc tranh luận – người ta cảm thấy Lamont đã không được chuẩn bị tốt để đối phó với trí thông minh sắc sảo của vị luật sư này– nhưng không bên nào chịu thay đổi quan điểm. Tuy nhiên, cuộc nói chuyện này đã cộng hưởng trong tâm trí Lamont, đặc biệt là lời cáo buộc của Brandeis rằng Phố Wall thiếu sự quan tâm đến các doanh nghiệp nhỏ. Nhiều năm sau, khi cố vấn cho Woodrow Wilson tại Versailles, Lamont hỏi liệu ngài tổng thống có thể trích dẫn trường hợp duy nhất trong đó một công ty xứng đáng bị từ chối tín dụng trên Phố Wall; theo Lamont, Wilson không thể trả lời. Cuộc chạm trán với Brandeis là khởi đầu cho một nỗ lực suốt đời của Lamont để trình bày một lời giải thích mạch lạc cho quyền lực của ngân hàng Morgan. Ông phải khiến người khác tin vào đức hạnh của ngân hàng này. Nhờ Lamont, các ngân hàng dè dặt nhất của Phố Wall có được tiếng nói nặng ký hơn và một ý thức hệ rõ ràng.

Trong Thời kỳ Ngoại giao, các công ty vẫn gắn chặt với các chủ ngân hàng Phố Wall, nhưng mối dây ấy đã dần nới lỏng. Thời kỳ Các ông trùm dựa trên sự non nớt của ngành công nghiệp, còn giờ đây, các công ty lớn đang tích lũy dự trữ tiền mặt và tài trợ phát triển bằng lợi nhuận giữ lại. Khi ngân hàng tư nhân được biết đến nhiều hơn so với những công ty mà họ tài trợ, quan hệ độc quyền với khách hàng đảm bảo cho họ có thể tiếp cận các nguồn vốn khan hiếm. Nhưng những công ty con của Morgan như AT&T, U.S. Steel và Harvester giờ đã trở thành công ty uy tín trên quy mô quốc gia, thậm chí toàn cầu, vượt khỏi nhu cầu cần được sự bảo vệ của ngân hàng.

Đối với các chủ ngân hàng thế hệ Pierpont, trở thành thành viên trong hội đồng quản trị của công ty khách hàng là một điều khoản về lòng tin. Nhưng tháng 1 năm 1914, với hy vọng xoa dịu chính quyền Wilson, các cộng sự của Morgan khiến Phố Wall phải giật mình khi từ chức giám đốc tại 30 công ty, bao gồm cả các ngân hàng, công ty đường sắt và hãng sản xuất lớn. Jack đã từ chức không chỉ tại New Haven, mà còn ở New York Central, National City Bank, First National Bank và National Bank of Commerce. (Bằng cách chấp nhận giao New Haven cho người khác, ông không cho Brandeis thỏa mãn với việc duy nhất một người từ chức.) Jack hy vọng điều này sẽ ngăn các nhà lập pháp, được Wilson ủng hộ, cấm các ngân hàng và công ty có sự chồng chéo với nhau. Đạo luật chống độc quyền Clayton năm 1914 đã cấm sự chồng chéo giữa hội đồng quản trị các công ty cạnh tranh nhưng lại không ngăn những chủ ngân hàng có mặt trong hội đồng quản trị của công ty khách hàng.

Những thay đổi trong sự cân bằng giữa chính phủ và doanh nghiệp diễn ra với tốc độ đáng kinh ngạc. Năm 1913, Tu chính án thứ XVI được phê duyệt; năm sau đó, thuế thu nhập tăng vọt và Ủy ban Thương mại Liên bang được thành lập. Jack cay đắng chấp nhận những thay đổi đó. Giống như Pierpont, ông âm thầm dồn nén sự tức giận cho đến khi không chịu đựng nổi. Ông bực bội trong lòng, đắm mình trong chuỗi lời phàn nàn báo trước sự thù địch không nguôi của ông đối với Chính sách Kinh tế mới (New Deal). Ông cực lực phản đối các "yếu tố phá hoại" được cho là kiểm soát đất nước từ thời Teddy Roosevelt. Ông viết thư cho một người bạn vào tháng 6 năm 1914: "Theo như tôi biết, chưa một quốc gia hàng đầu nào lại có những người điều hành hoàn toàn không đủ năng lực và dối trá. Các ông chủ Mexico còn khá hơn chúng ta nhiều, bởi họ chỉ giết người và hiếp dâm, nhưng các ông chủ của chúng ta lại đi điều hành đất nước, làm cho cuộc sống của một số lượng lớn người dân trở nên không thể chấp nhận nổi".[31]

Cũng cần lưu ý diễn biến cuối cùng của cuộc cải cách Cấp tiến này. Ngày 23 tháng 12 năm 1913, Tổng thống Wilson ký Đạo luật Dự trữ Liên bang. Tất nhiên, Wilson đã nhấn mạnh việc Cục dự trữ Liên bang ở Washington phải được đặt dưới sự kiểm soát của chính quyền chứ không phải các ngân hàng. "Chỉ có hai sự lựa chọn", ông nói, "hoặc là giao quyền kiểm soát trung ương cho các ngân hàng, hoặc cho chính phủ".[32] Vào đầu năm ấy, Jack tới Washington với kế hoạch của Morgan, thành lập một ngân hàng trung ương do tư nhân kiểm soát. J. P. Morgan & Co. đã không chỉ xây dựng kế hoạch đó mà còn in nó ra rất đẹp. Khi cố vấn thân cận của Wilson, Đại tá House, nhìn thấy những gì Jack mang tới, ông vội vàng giục Jack trình bày với Wilson bản kế hoạch được đánh máy trên một tờ giấy thông thường, nếu không, Bryan và những người Cấp tiến sẽ nghĩ rằng J. P. Morgan & Co. bỏ dở kế hoạch đã sắp đặt trước kia.

Hệ thống dự trữ liên bang (Fed) đi vào hoạt động tháng 11 năm 1914 như một ơn trên đối với Ngân hàng Morgan xét về nhiều mặt. Nó giúp ngân hàng này hạ nhiệt bầu không khí chính trị. Nhà sử học nghiên cứu về Fed, William Greider, đã viết: "Là một tổ chức kinh tế, Fed thừa kế vai trò cây cao bóng cả mà Ngân hàng Morgan không thể thực hiện được nữa, đồng thời kế thừa phần nào sự oán giận".[33] Sự suy giảm quyền lực của Ngân hàng Morgan không như những gì người ta nhìn thấy. Về nhiều mặt, hội đồng quản trị ở Washington, chịu trách nhiệm giám sát 10 hai ngân hàng khu vực, không hề có tiếng nói. Ngược lại, Fed New York lại nổi lên như một đầu mối làm việc với các ngân hàng trung ương châu Âu và thị trường ngoại hối. Vì vậy, quyền lực tài chính thực ra vẫn nằm lại nơi mà nó bấy lâu nay vẫn trú ngụ – Phố Wall.

Vị trí quan trọng trong hệ thống mới là thống đốc của Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York. Trong lý lịch hồ sơ của vị thống đốc đầu tiên, Benjamin Strong, cái tên Ngân hàng Morgan xuất hiện dày đặc. Ông là người được dìu dắt bởi Harry Davison, người đã đưa ông lên làm thư ký của ngân hàng Bankers Trust và trở thành kiểm toán viên cá nhân của Pierpont của trong cuộc hoảng loạn năm 1907. Có một mối dây tình cảm giữa hai người đàn ông này. Khi vợ của Strong tự tử sau khi sinh và một người con gái của ông ta qua đời một năm sau đó, nhà Davison đưa ba người con của Strong về nhà nuôi dạy. Sau đó, Strong tái hôn với Katherine Converse, con gái của Chủ tịch Ngân hàng Bankers Trust và trở thành chủ tịch vào năm 1914.

Năm đó, khi Fed New York đang cần người, Strong còn ngập ngừng không muốn nhận việc. Ông không chỉ ủng hộ kế hoạch

Aldrich của các chủ ngân hàng, mà thậm chí đã vận động chống lại Luật Dự trữ Liên bang. Chỉ sau khi dành hết cuối tuần nơi thôn dã với Harry Davison và Paul Warburg, ông mới chấp nhận công việc đó. Strong muốn Fed New York có được tư cách và uy tín giống như Ngân hàng Anh. J. P. Morgan & Co. dẫn ông tới gặp Teddy Grenfell để được hướng dẫn về cách ngân hàng hoạt động. Thông qua ảnh hưởng của Strong, Hệ thống Dự trữ Liên bang đã tỏ ra là một lợi ích hơn là mối đe dọa cho nhà Morgan. Fed New York và ngân hàng này sẽ chia sẻ ý thức về mục đích theo cách để J. P. Morgan & Co. được biết đến là ngân hàng Fed ở Phố Wall. Vì vậy, trái với mong đợi, các nhà cải cách vỡ mộng chỉ còn biết trơ mắt nhìn quyền lực của Ngân hàng Morgan tăng thêm sau năm 1913.

Chương 10
Chiến tranh

Dù những rắc rối trong nước thi nhau ập tới, J. P. Morgan & Co. vẫn đứng trước ngưỡng cửa chào đón chiến thắng ngoạn mục nhất ở nước ngoài, điều khiến Pierpont Morgan trông có vẻ quê mùa. Mùa hè năm 1914, một cuộc suy thoái công nghiệp xảy ra kèm theo thị trường chiều giá xuống trên Phố Wall. Các doanh nhân càu nhàu rằng cuộc thập tự chinh của Woodrow Wilson chống lại "lợi ích" đã làm đóng băng tinh thần doanh nhân. Trong khung cảnh ảm đạm này, các nhà đầu tư Mỹ lại hoảng loạn khi họ biết tin Áo-Hungary tuyên chiến với Serbia vào ngày 28 tháng 7, năm 1914. Phố Wall, vốn vẫn rất tự hào về khả năng lường trước, lại một lần nữa mất cảnh giác trước một sự kiện lịch sử.

J. P. Morgan & Co. đã theo sát các sự kiện ở châu Âu. Mặc dù sau đó bị cáo buộc lợi dụng Thế chiến I để trục lợi, ngân hàng này chút nữa đã tham gia vào việc ngoại giao ngầm nhằm ngăn chặn chiến tranh giữa các nước vùng Balkan và Thổ Nhĩ Kỳ năm 1912. Kế hoạch là để J. P. Morgan & Co. cho cả hai bên vay tiền với điều kiện họ tuân theo sự hòa giải của Mỹ, và Tổng thống Taft sẽ đóng vai trò trung gian hòa giải. Đề án này dường như đã được Herman Harjes, cộng sự cao cấp của Morgan, Harjes ở Paris và đại sứ Mỹ tại Pháp Myron Herrick ấp ủ. Jack Morgan cuối cùng lại phủ quyết vì lo sợ số tiền cho vay đó sẽ được sử dụng để tiếp tục các nỗ lực chiến tranh, thứ mà ngân hàng Morgan muốn chấm dứt.[1] Ông cũng từ chối tiến hành mà không có sự hợp tác đầy đủ của các cường quốc châu Âu.

Tình trạng kích động bủa vây Phố Wall vào cuối tháng 7 năm 1914 xuất phát từ nỗi lo sợ thiếu căn cứ rằng thương mại xuyên Đại Tây Dương sẽ sụp đổ và làm trầm trọng thêm tình trạng suy thoái. Người Mỹ nghĩ rằng họ không thể tồn tại được nếu không có vốn từ châu Âu và lo ngại vàng sẽ bị rút khỏi New York và tích

trữ ở London. Sau khi Nga hoàng huy động hơn một triệu quân Nga vào ngày 29, tất cả các thị trường châu Âu đều đóng cửa. Khi các nhà đầu tư nước ngoài đổ xô đi thanh lý chứng khoán thông qua New York, sàn giao dịch chứng khoán này đã trải qua lần sụt giá nghiêm trọng nhất kể từ cuộc khủng hoảng năm 1907.

Sáng ngày 31 tháng 7 năm 1914, sự tích lũy đáng kinh ngạc của các lệnh bán qua đêm đã đe dọa dẫn tới một vụ sụp đổ rền trời dậy đất. Mặc dù Pierpont Morgan không còn, người học trò ưu tú của ông, Harry Davison, đã được dạy dỗ kỹ càng nhờ cuộc khủng hoảng năm 1907. Các ông chủ ngân hàng vẫn theo bản năng đi tới số 23 Phố Wall để cầu viện trong trường hợp khẩn cấp. Davison triệu tập các chủ ngân hàng Phố Wall đến tòa nhà Mills Building ở số 15 Phố Broad, trụ sở tạm thời của Morgan trong khi chờ tòa nhà mới hoàn thành. Trước khi bắt đầu phiên giao dịch, chủ tịch Sàn Chứng khoán New York vội vàng chạy tới xin tư vấn.

Mặc dù Jack cũng có mặt, Davison giữ vai trò chủ trì. Dwight Morrow W., luật sư nổi tiếng về thuế và dịch vụ công cộng, đối tác mới của Morgan cũng có mặt ở đó. Morrow nhớ lại cuộc thảo luận gay gắt ấy: "Các nhà chức trách ở Sàn Chứng khoán New York muốn biết liệu có nên mở cửa giao dịch hay không, họ không có câu trả lời. Mọi việc cứ như vậy cho tới khoảng 10 giờ kém 5 phút, chủ tịch Sàn giao dịch... gọi cho Sàn và nói với họ hãy thông báo đóng cửa hôm nay". Đó là một lệnh hoãn vào phút chót: người đánh cồng mở cửa đã thực thi nhiệm vụ và những người tới giao dịch thở phào nhẹ nhõm. "Đó là những ngày đầu tiên của tôi trong một ngân hàng", Morrow nói thêm, "và tôi đã rất ấn tượng vì hầu như chẳng ai biết mình đang làm gì".[2]

Kỳ lạ thay, những ghi chép của ngân hàng Morgan về cuộc họp này lại bỏ qua một cuộc điện thoại của Jack cho Bộ trưởng Tài chính William G. McAdoo vào lúc 9 giờ 30 và nhận được lời khuyên: "Nếu ông thực sự muốn nghe khuyến cáo của tôi, thì đó là hãy đóng cửa giao dịch".[3]

Tới tháng 12, Sàn Chứng khoán New York mới tiến hành các giao dịch hạn chế và tới mùa xuân năm sau mới giao dịch bình thường trở lại. Một tổ chức kỳ lạ mọc lên tạm thời – gọi là "thị trường rãnh nước" gồm các nhà môi giới ngoài vòng pháp luật, những kẻ đi lại vật vờ ven đường để giao dịch cổ phiếu. Theo truyền thuyết Phố Wall, mọi chuyện bắt đầu với "bốn cậu bé và một con chó", nhưng ngay sau đó, 100 công ty môi giới đổ ra vỉa hè đường New Street để giao dịch – tới mức Sàn giao dịch phải xuống tay ngăn chặn. Như Alexander Dana Noyes nhận xét, đám người lộn xộn đó có lẽ

là "thị trường chứng khoán thực duy nhất trên thế giới vào thời điểm bấy giờ".[4]

Thời gian đầu của cuộc chiến là quãng thời gian ảm đạm cho J. P. Morgan & Co.. Giống như những ngân hàng khác, họ kiếm được bộn tiền từ việc cho các nhà môi giới vay tiền ký quỹ – các khoản vay để mua chứng khoán ký quỹ. Tâm trạng chán nản khi cuộc chiến bắt đầu đã che khuất sự biến chuyển quan trọng trong ngành tài chính thế giới: nước Mỹ chiếm lấy ưu thế thế tài chính của Anh và nổi lên như một quốc gia chủ nợ hàng đầu. Mặc dù lúc đầu không ai nhận ra điều đó, nhưng thời đại của nước Anh đã kết thúc. Sau chiến tranh, thị trường tiền tệ thế giới chuyển từ chế độ bảng Anh sang đồng đô-la.

Các tin tức về chiến tranh được Jack Morgan đón nhận với tâm trạng bi quan, lo sợ thái quá; ông đã thấy trước "sự phá giá chứng khoán tệ hại nhất từng diễn ra ở đất nước này".[5] Sau này, khi bị những người theo chủ nghĩa biệt lập* nguyền rủa là "kẻ buôn bán sự chết chóc", phản ứng đầu tiên của ông thực ra rất con người. Ngày 31 tháng 7, ông thậm chí còn đưa ra một lời kêu gọi hòa bình hiếm hoi trước công chúng: "Nếu tình hình nhạy cảm ấy có thể được kéo dài trong vài tuần, tôi nghĩ sẽ có một làn sóng phản đối từ những người phải trả giá cho cuộc chiến bằng máu và tài sản của họ".[6] Thay vì sốt sắng trước triển vọng lợi nhuận chiến tranh, ông chế giễu suy nghĩ rằng New York có thể thay thế London trở thành trung tâm tài chính của thế giới.

*. *Chính sách ngoại giao cho rằng cách tốt nhất để bảo vệ lợi ích quốc gia là không can dự và giữ khoảng cách với các quốc gia khác. (ND)*

Đối tác có thông tin tốt nhất về sự thay đổi mang tính địa chấn là Harry Davison, người đã có khoảng thời gian huy hoàng trong suốt cuộc chiến tranh. Gần như ngay lập tức, ông ta cảm nhận được cơ may cho Morgan và đánh điện tín cho Lamont, sau đó đi câu cá hồi và cưỡi ngựa trên một trang trại ở Montana. Những bức điện tín này đầy sự phấn khích:

TÍN DỤNG TOÀN CHÂU ÂU ĐÃ HOÀN TOÀN SỤP ĐỔ, THANH TOÁN BẰNG VÀNG BẠC BỊ TẠM DỪNG; LỆNH CẤM CÓ HIỆU LỰC TẠI PHÁP VÀ THỰC TẾ LÀ Ở TẤT CẢ CÁC NƯỚC, MẶC DÙ CHƯA CHÍNH THỨC Ở ANH.. . .

HẦU NHƯ CHẲNG LÀM GÌ ĐƯỢC NẾU ÔNG Ở ĐÂY, QUAN TRỌNG LÀ SẼ CÓ THÊM LỢI NHUẬN VÀ TẤT NHIÊN LÀ NHỮNG CƠ HỘI TUYỆT VỜI. . . . CÓ LẼ TÔI SẼ MÔ TẢ TÌNH HÌNH BẰNG CÁCH

HÌNH DUNG NHƯ THỂ CHÚNG TA ĐÃ CHỊU MỘT TRẬN ĐỘNG ĐẤT MÀ CHỈ HƠI CHOÁNG VÁNG NHƯNG SẼ SỚM ĐƯỢC CẢI THIỆN.[7]

Nơi chịu thương vong ngay lập tức do chiến tranh là thành phố New York, đứa "con ghẻ" của Morgan, với khoản nợ châu Âu khoảng 80 triệu đô-la sắp đến hạn. Vì đồng đô-la mất giá – khiến việc trả nợ tốn kém hơn – và nước Mỹ phải đối mặt với khả năng thương mại xuyên Đại Tây Dương bị ngưng trệ, theo cảm tính là phải tạm ngừng thanh toán các khoản nợ. Sao không tận dụng sự hỗn loạn của châu Âu để tiết kiệm một khoản tiền? Thành lập một tổ chức để trả nợ trái phiếu, J. P. Morgan & Co. và Kuhn, Loeb đã tổ chức một cuộc giải cứu đầy ngẫu hứng. Vàng được chuyển đến Ngân hàng Anh và sau đó ghi vào tài khoản của Morgan Grenfell, ngân hàng đã trả hết nợ trái phiếu của thành phố New York khi đáo hạn. Hoạt động này là dấu hiệu của sự trưởng thành tài chính, một tín hiệu cho thế giới biết rằng New York là trung tâm tài chính an toàn tương đương London.

Đối với nhiều người Mỹ, ban đầu, cuộc chiến này có vẻ xa xôi, không mấy liên quan; nhưng với những người theo chủ nghĩa biệt lập, đây lại là một ví dụ khác về việc tại sao Mỹ nên tránh xa những rắc rối bên ngoài. Mặc dù đồng cảm với phe Hiệp ước, Tổng thống Wilson đưa ra lời tuyên bố trung lập, thuyết phục nước Mỹ cố gắng "vô tư trong suy nghĩ cũng như hành động". Đối với các cộng sự của Morgan, điều này là không thể. Như Tom Lamont đã nói: "Chúng tôi muốn Đồng minh chiến thắng, ngay từ khi cuộc chiến bắt đầu. Chúng tôi ủng hộ Đồng minh theo di truyền, theo bản năng, theo quan điểm".[8] Đóng vai trò ngân hàng quốc tế với những chi nhánh ở London và Paris, các cộng sự của Morgan đã thâm nhập quá sâu vào đời sống châu Âu và có một niềm tin bền vững vào nền văn minh Anglo-Saxon đến mức không thể đứng bên lề. Tuy nhiên, khi xét tới một quy luật trụ cột của Thời kỳ Ngoại giao là không chống lại sắc lệnh từ chính phủ, ngân hàng này tuân thủ chính sách của Washington.

Đầu tháng 8, sau khi bổ nhiệm J. P. Morgan & Co. làm đại lý tài chính, người Pháp ướm hỏi ngân hàng để vay 100 triệu đô-la. Chính quyền Wilson không chỉ đơn thuần từ chối yêu cầu này. Ngoại trưởng William Jennings Bryan – con cóc trong khu vườn lịch sử của nhà Morgan – đã lên án các khoản vay là hiếu chiến như những "thứ hàng lậu tồi tệ nhất".[9] Một vài ngày sau đó, ông nói với báo chí rằng các khoản vay do các ngân hàng Mỹ cấp cho những quốc gia tham chiến là "không phù hợp với tinh thần trung lập chân chính".[10]

Trong vòng sáu tuần, chính sách của Bryan bị đảo ngược khi Wilson – tinh tế nhưng không nhầm lẫn – nghiêng về phía Đồng minh. Robert Lansing, cố vấn của Bộ Ngoại giao và quyền Ngoại trưởng Mỹ mùa thu năm đó, đã tìm ra cách để tránh né sự trung lập của Mỹ thông qua một ảo thuật pháp lý. Ông đã thuyết phục Wilson chấp nhận sự phân biệt hữu ích giữa việc cấm "các khoản cho vay" nước ngoài thực hiện thông qua trái phiếu chiến tranh với những khoản "tín dụng" cấp cho Đồng minh mua sắm quân trang. Tại sao lại có sự thay đổi đột ngột này chỉ sau hai tháng chiến tranh? Xuất khẩu của Mỹ sang châu Âu đã giúp nước này thoát khỏi suy thoái kinh tế, thậm chí cả những nông dân thiển cận cũng lo rằng Đồng minh có thể cắt giảm mua ngũ cốc, thịt và bông vì thiếu tín dụng. Như Davison nói với Bộ trưởng Ngân khố McAdoo, "để duy trì sự thịnh vượng, chúng ta phải tài trợ các khoản mua bán này".[11] J. P. Morgan & Co. trở thành tấm bình phong thuận tiện để giữ gìn sự trung lập trên danh nghĩa, trong khi thực tế lại phủ nhận nó.

Với sự chểnh mảng trong ngành công nghiệp, nước Mỹ trở thành kho vũ khí lý tưởng cho cuộc chiến. Nhưng vì phe Hiệp ước cạnh tranh nhau để có được nguồn cung cấp của Mỹ, giá cả bị đẩy lên trên trời; thậm chí nhiều ban bộ khác nhau trong chính phủ Anh cũng phải cạnh tranh gay gắt. Để giảm bớt áp lực giá cả ấy, Lloyd George, lúc đó là Bộ trưởng Tài Chính, đã hỏi Teddy Grenfell xem liệu nhà Morgan ở New York có thể làm điều gì đó để mở rộng việc sản xuất súng trường Mỹ hay không, Jack Morgan đã chuyển yêu cầu tới các công ty vũ khí Remington và Winchester. Nhưng để ngăn chặn nguy cơ trục lợi chiến tranh, việc cần làm không chỉ là mở rộng, sản xuất. Tháng 10 năm 1914, Kho bạc Anh cử Ngài George Paish và Basil Blackett xem xét vấn đề này. Là cơ quan quyền lực nhất trong bộ máy quan liêu Whitehall, Kho bạc Anh cần một tiền đồn tại Phố Wall và đã tìm thấy nó trong cơ quan đại diện của họ ở New York, J. P. Morgan & Co.. Khi những người do Kho bạc cử đi trở về London vào cuối tháng 11, họ mang theo một hành khách khác trên tàu, Harry Davison. Bởi vì Willard Straight không chịu ngồi yên, Davison đã đưa ông ta và Dorothy theo cùng. Tờ tạp chí mới của Straight, *The New Republic*, đã cho đăng một lá thư từ Ray Stannard Baker cảnh báo các doanh nghiệp Mỹ không được lợi dụng cuộc chiến "để thúc đẩy kinh doanh và thương mại của riêng mình".[12]

Davison đưa ra một ý tưởng đầy sáng tạo mà Straight khẳng định đánh cắp của mình. Davison tự hỏi liệu J. P. Morgan & Co. có thể thoát khỏi lũ trung gian cướp bóc hay không bằng cách tập trung các đơn hàng của Đồng minh vào tay một cơ quan duy nhất có vị

thế "cửa trên" khi đàm phán. Ông biết phong cách ưa thích của Morgan là không phô diễn và đề xuất Jack đứng về phía những người ở Kho bạc. Không bao giờ để mất hào quang của mình, Jack trả lời: "Ông tự làm vậy đi, đó là ý tưởng của ông mà".[13] Người bạn của Jack, Ngài Cecil Arthur Spring-Rice, đại sứ Anh tại Washington, đã vận động cho một ý tưởng tương tự, nói với Bộ Ngoại giao rằng việc đó đòi hỏi phải có một công ty tầm cỡ ở cả London và New York. J. P. Morgan & Co. mang trên mình cả hai yếu tố Anh–Mỹ là lựa chọn hợp lý.

Khi Davison được đưa vào khách sạn Claridge, Teddy Grenfell dẫn ông đi khắp lượt gặp gỡ các quan chức của Ngân hàng Anh và ở Whitehall. Các quan chức Anh thích kế hoạch của Davison, không chỉ bởi nó sẽ làm giá cả giảm xuống. Về mặt chính trị, nó sẽ biến nhà Morgan thành người đứng mũi chịu sào gánh lấy những cáo buộc không thể tránh khỏi về việc được thiên vị liên quan tới các hợp đồng thời chiến. Các nghĩa vụ pháp lý của công ty này cũng đã hiện ra trước mắt. Một số quan chức lo ngại rằng những kẻ cực đoan người Anh sẽ tự do tự tại khi có được mối liên hệ này với Phố Wall, và những người khác lại lo lắng về việc ngân hàng Morgan không được ưa chuộng trong một số lĩnh vực nhất định của xã hội Mỹ. J. P. Morgan & Co. cũng biết rằng mình không mấy phổ biến ở phía Tây sông Mississippi. Tháng 4 năm 1914, Morgan cân nhắc thành lập một chi nhánh hiếm hoi ở Chicago để xoa dịu tâm lý phản đối mình ở vùng Trung Tây.

Ngày 16 tháng 12 năm 1914, Davison ăn trưa với Thủ tướng Anh Herbert H. Asquith và Bộ trưởng Tài chính David Lloyd George. Ông mang theo hợp đồng đại lý thu mua của Morgan cho phe Hiệp ước như đề xuất. Ngài Thủ tướng xem xét lần lượt từng mục trong bản hợp đồng đó và nói rằng ông "đồng ý đến từng câu chữ".[14] Ngày 15 tháng 1 năm 1915, J. P. Morgan & Co. ký Hiệp định thương mại với Hội đồng Quân sự và Cục Hải quân. Đơn hàng đầu tiên trị giá 12 triệu đô-la để mua ngựa – lúc đó đang cần gấp. Sang xuân, một thỏa thuận tương tự được ký kết với Pháp thông qua một cộng sự cao cấp Morgan ở Paris, Herman Harjes.

Không ai thấy trước mức độ của hoạt động được đề xuất đó. Lord Kitchener, Bộ trưởng Chiến tranh, nói với Davison rằng các khoản mua bán có thể lên tới 10 triệu bảng – nhấn mạnh rằng ông đoán con số đó ở phía cao hơn. Thực tế, giá trị các khoản mua bán lên đến tận 10 tỷ bảng–gần một nửa giá trị số hàng hóa do Mỹ bán cho các nước Đồng minh trong chiến tranh. Lấy khoản hoa hồng 1%, J. P. Morgan & Co. đã có tới 30 triệu đô-la. Đó có lẽ là thỏa thuận quan trọng nhất trong lịch sử của ngân hàng này, không

chỉ về mặt tiền bạc mà cả về những mối quan hệ chính trị và kinh doanh được tạo ra. Jack Morgan đã băn khoăn về việc ngân hàng tham gia vào thương vụ này nhưng lại lo sợ phản ứng chính trị dữ dội chống lại nước Mỹ ở Anh nếu việc trục lợi tiếp diễn. Tại Nhà Trắng, vào cuối tháng 1 năm 1915, Jack nhận được lời cầu chúc từ Woodrow Wilson khi nói rằng sẽ không can thiệp vào bất kỳ hoạt động "thúc đẩy thương mại"[15] nào nữa.

Các ngân hàng tư nhân lâu đời của Phố Wall và New York giống như những chú tắc kè hoa, nhanh chóng thích ứng để nắm bắt cơ hội. Để lãnh đạo bộ phận sau này được gọi là Phòng Xuất khẩu, Tom Lamont đã tuyển Edward R. Stettinius, Sr., Chủ tịch Công ty Diamond Match. Từng là một nhà đầu cơ vào các vựa lúa mì ở Chicago, Stettinius có mái tóc bạch kim được chải chuốt cẩn thận, để ria mép và đeo kính không vành. Vẻ ngoài gọn gàng ấy phản ánh sự chú ý tỉ mỉ, gần như ám ảnh đến từng chi tiết. Sau này, Bộ trưởng Chiến tranh Newton Baker nói về Stettinius như một người có "tinh thần trách nhiệm khủng khiếp".[16] Hằng ngày, từ 9 giờ sáng cho đến lúc nửa đêm, ông hành hạ 175 nhân viên của Morgan, những người sau này được gọi là SOS – Slaves of Stettinius – nô lệ của Stettinius. Ông không đơn thuần thuê người: ông bắt họ làm phu dịch, thúc ép, vắt kiệt sức mới thôi. Một nhân viên sau này kể lại: "Nếu ai bỏ cuộc lúc 9 giờ tối thì thường được những người còn lại chúc mừng vì sẽ có nửa kỳ nghỉ".[17]

Các hoạt động thu mua phản ánh quy mô và sự phức tạp của chiến tranh hiện đại. Thế chiến I có vẻ như vừa thô sơ vừa hiện đại, một sự kết hợp kỳ lạ của các đợt xung phong của kỵ binh và những cuộc đột kích của các khinh khí cầu Zeppelin, những đợt nã đại bác và khí mù tạt. Có vô số cuộc tấn công chết chóc: chỉ riêng ở trận Marne, 200.000 viên đạn đã được khai hỏa trong một ngày. Vì vậy, nhu cầu hậu cần là vô cùng đa dạng và có tính chất quyết định trong nỗ lực chiến tranh.

Stettinius trở thành người tiêu dùng quan trọng nhất trái đất, với trị giá hàng hóa mỗi ngày xấp xỉ 10 triệu đô-la. Ông ta mua, vận chuyển, bảo hiểm các loại vật tư trên quy mô chưa từng có và thúc đẩy phương thức sản xuất hàng loạt. Khi những lời đồn về hoạt động mua bán ấy lan rộng, số nhà 23 Phố Wall đông nghẹt nhà môi giới và sản xuất đủ loại hình; ngân hàng này đã phải đặt bảo vệ tại tất cả cửa ra vào và thậm chí tại nhà cộng sự. Mỗi tháng, Stettinius chủ trì việc mua bán tương đương với tổng sản phẩm quốc gia toàn thế giới cách đó một thế hệ. Ông mặc cả không khoan nhượng về các mặt hàng như thịt bò muối và dây thép gai, đầu máy xe lửa và các bộ phận chân tay giả.

Bộ Tổng tham mưu Đức không bao giờ tưởng tượng được rằng nước Mỹ lại có thể chuyển sang trạng thái sản xuất thời chiến tranh nhanh đến thế. Khi các nhà máy đã hoạt động hết công suất, Stettinius lại xúc tiến việc xây dựng nhà máy mới. J. P. Morgan & Co. và nước Anh đã cho công ty sản xuất vũ khí Winchester Repeating Arms vay để tăng cường thêm công suất sản xuất súng và ứng tiền cho nhiều công ty khác để thực hiện hợp đồng. Trước khi chiến tranh kết thúc, năng lực sản xuất vũ khí của Mỹ đã vượt qua cả Anh và Pháp cộng lại. Với những nỗ lực của mình, Stettinius được tặng một biệt danh không mấy hay ho: cha đẻ của các khu phức hợp công nghiệp quân sự. Có người đã nghe thấy cả Tướng Erich von Ludendorff nói rằng Stettinius giá trị bằng một quân đoàn đối với phe Hiệp ước.[18] Ông đã trở thành Sa hoàng của ngành công nghiệp Mỹ. Boris Bakhmeteff, đặc phái viên công nghiệp Nga tại Mỹ, nhớ lại một cuộc họp mà tại đó, Stettinius tập hợp người đứng đầu của một số công ty lớn nhất Mỹ và "mắng nhiếc họ bằng những ngôn từ mà tôi cảm thấy xấu hổ".[19]

Vì Stettinius là mắt xích chủ chốt trong hoạt động tiếp tế của phe Hiệp ước, việc giữ an toàn cho ông ta trở thành ưu tiên hàng đầu, đặc biệt là sau khi Erich von Falkenhayn, tham mưu trưởng của Đức, quyết định giành chiến thắng bằng cách cắt đứt đường tiếp tế của Đồng minh. Các nhân viên tình báo của Anh đã báo cho Stettinius về những mối đe dọa đến tính mạng của ông ta. Họ nói rằng có một "phụ nữ đáng yêu nào đó" ở New York đã nhìn thấy một đặc vụ của Đức mang những lá thư gửi cho ông. Như một biện pháp phòng ngừa an ninh, gia đình Stettinius đã được di dời bất ngờ từ lâu đài rộng 13 mẫu Anh của họ trên đảo Staten tới vùng Long Island. Suốt cuộc chiến, Stettinius dành thời gian trên chiếc tàu tuần dương *Margaret*, neo ở cảng New York. Phòng của ông được nhà trang trí nội thất nổi tiếng Harry Davison trang hoàng đẹp đẽ với lọ hoa, rèm lanh, đồ sứ và đồ mạ bạc.

Ngân hàng Morgan cũng thực hiện công tác tình báo giúp người Anh. Khi cổ đông của Morgan biết được kế hoạch mua công ty thép và đóng tàu Bethlehem Steel của các nhà đầu tư Đức, họ đã họp với những quan chức công ty này và thuyết phục họ chấp nhận tín thác biểu quyết, khiến cho nhà thầu quốc phòng bất khả xâm phạm trước cuộc thâu tóm không mong muốn. Trong một hành động đầy tin tưởng, người Anh miễn cho J. P. Morgan & Co. sự kiểm duyệt thư tín vào và ra khỏi nước Anh, để ngân hàng này tiếp tục duy trì một mật mã nội bộ do Stettinius phát triển và một mối làm ăn ở Anh của ông ta, Charles F. Whigham của ngân hàng Morgan Grenfell. Do đó, trong khi liên lạc thời chiến, Jack vẫn giữ

nguyên bí danh là Chargeless và Lamont là Chalado. Giữ gìn truyền thống, ngân hàng này không cho phép bất kỳ người ngoài nào tiếp cận cuốn sách mật mã đó.

Tuy nhiên, Phòng Xuất khẩu không phải là một thành công tuyệt đối. Người Pháp không dùng tới nó nhiều như người Anh và Hải quân Anh vẫn bình tĩnh chán so với Văn phòng Chiến tranh – một sự căng thẳng không được tháo gỡ trong một cuộc họp giữa Jack và Đô đốc Hải quân Winston Churchill. Cũng có những nghi ngờ dai dẳng khiến ngân hàng này luôn ưu tiên bạn bè. Mặc dù các hợp đồng được phân bổ cho gần 1.000 công ty, nhiều kẻ thắng lớn – General Electric, Bethlehem Steel, Du Pont và U.S. Steel – rõ ràng là thuộc phe Morgan.

Cuộc chiến tranh này đặc biệt có lợi cho nhà Guggenheim. Năm 1914, J. P. Morgan & Co. đã giúp họ tổ chức Kennecott Copper, nhà sản xuất đồng lớn nhất nước Mỹ, thành công ty đại chúng. Trong thời chiến, Daniel Guggenheim là khách thường xuyên của Thomas Cochran, cổ đông Morgan và thành viên hội đồng quản trị của Kennecott. Phòng Xuất khẩu mua hết 3/4 số đồng điện phân được khai thác ở Mỹ để xuất cho người Anh và nhà Guggenheim cùng nhiều người khác kiếm bộn tiền từ việc này. Một công ty khác của nhà Guggenheim, American Smelting & Refining tăng trưởng nhanh chóng khi các nước Đồng minh mua chì để làm súng trường và đạn. Việc phân bố hàng tỷ đô-la trong các hợp đồng cho phép J. P. Morgan & Co. giành được sự trung thành của hàng chục công ty quyền lực.

Ở một mức độ nào đó, người Anh cố gắng ngăn chặn ngân hàng này lạm dụng quyền lực đặc biệt của mình. Để điều tra tội thiên vị, nước Anh đã gửi đặc sứ đến New York dưới danh nghĩa ông trùm than xứ Wales, David Alfred Thomas và sau này là Tử tước Rhondda. Thuê phòng tại khách sạn Plaza Hotel ba tuần vào mùa hè năm 1915, Thomas lượn lờ xung quanh ngân hàng và thấy Stettinius làm việc cực kỳ kín kẽ. Ông đã báo cáo lại cho nước Anh rằng ngân hàng này đã mua quá nhiều từ những công ty theo đảng Cộng hòa và Lloyd George khuyên Davison hãy phân tán của cải ra xung quanh. Davison trả lời rằng họ sẽ cố gắng phân bổ các hợp đồng theo vùng địa lý.

Chuyến đi của Thomas tới New York có một khoảnh khắc không lấy gì làm dễ chịu. Một ngày nọ, ông nhận được điện thoại từ thư ký của mình tại Plaza Hotel, nói rằng một cơn gió bất chợt đã thổi bay một số bản ghi nhớ bí mật ra ngoài cửa sổ; ba tờ giấy tuyệt mật đã chao lượn xuống Đại lộ số 5. Lỗi vi phạm bảo mật này

nghiêm trọng tới nỗi Lloyd George bị cảnh báo ở London. Trong cơn mưa phùn chiều muộn, các nhân viên của Morgan lùng sục đại lộ đó, mò mẫm dưới gầm những chiếc xe đang đậu và nhìn chằm chằm xuống các rãnh cống. Các giấy tờ đó đã biến mất. Để an ủi Thomas, nhân viên của ông ta đã lấy ra ba tờ giấy cùng loại, đặt trong bồn nước và cho ông xem chúng phân hủy ra sao.

Mặc dù đã có những báo cáo của Thomas, người Anh vẫn cảnh giác với ngân hàng Morgan và tin rằng nó ưu tiên các công ty thép, hóa chất, cũng như công ty vận chuyển có mối quan hệ thân cận. Thủ tướng Anh Asquith tự an ủi rằng ngân hàng này hầu như không gây hại gì và vẫn trong giới hạn chấp nhận được. Ông viết cho Reginald McKenna, người kế nhiệm Lloyd George làm Bộ trưởng Tài chính: "Về vấn đề ngân hàng Morgan, dù chắc chắn rằng họ đã và sẽ tiếp tục lợi dụng chúng ta tối đa, tôi thấy không có lý do để nghĩ rằng ngân hàng này đã đối xử bất công, nói gì tới xảo trá. Hợp đồng ban đầu với họ có phải là hành động khôn ngoan hay không còn chưa rõ, nhưng việc thay ngựa giữa đường hoặc khiến họ ngờ rằng ta không tin tưởng họ nữa là một chính sách tồi".[20]

Thực tế, người Anh chưa bao giờ tin yêu J. P. Morgan & Co. một cách dại dột và mù quáng. Họ hoan nghênh việc có một trạm nghe ngóng mang cả hai dòng máu Anh và Mỹ tại Phố Wall, đặc biệt là khi quyền lực tài chính thay đổi và dịch chuyển sang phía bên kia Đại Tây Dương. Nhưng có một mạch ngầm hoài nghi nào đó chảy suốt những thảo luận của chính phủ trong thời chiến, một niềm tin rằng các cộng sự của Morgan thực hiện việc thương thảo không hề khoan nhượng và sự kiêu ngạo của họ đã xúc phạm người khác một cách không cần thiết. Quan hệ giữa các cộng sự của Morgan và người Anh luôn gần gũi nhưng hiếm khi hài hòa, một tình huynh đệ căng thẳng ẩn bên dưới phản đối việc ủng hộ lẫn nhau.

Trong khi các cộng sự khác ở số 23 Phố Wall thầm nuôi dưỡng lòng ghen tị hoặc nghi ngờ về người anh em nước Anh, Jack Morgan không hề như vậy. Ông thường dành tận sáu tháng trong năm ở Anh và hoàn toàn đắm mình trong hai nền văn hóa. Đối với ông, chiến tranh là một sự nghiệp thiêng liêng và cũng là cơ hội làm ăn. Thậm chí Jack còn đơn giản và thật thà hơn cả Pierpoint. Ông sống trong một thế giới chỉ có hai màu đen trắng, ở đó một nửa là lòng trung thành với nước Anh và nửa còn lại là sự căm thù người Đức. Không tiếc công phục vụ nước Anh, ông tặng lại Dover House, ngôi biệt thự miền quê cổ kính của Junius tại Roehampton, để làm nhà an dưỡng cho thương binh. Ông yêu cầu

người quản gia tại biệt thự Wall Hall xới tung khu đất trồng cây cỏ lên để trồng lúa mì phục vụ chiến tranh. Một khi niềm đam mê của Jack được khơi dậy, ông sẽ làm hết mình. J. P. Morgan & Co thậm chí còn lấy ra một phần lúa mì từ những cánh đồng ở Montana để giải quyết nhu cầu chiến tranh.

Vì danh nghĩa trung lập của Mỹ, Phòng Xuất khẩu của Stettinius đã khiến ngân hàng này chịu nhiều chỉ trích. Nó thổi bùng lên làn sóng chống Morgan đã tồn tại ở những miền thôn quê kể từ bài phát biểu "Cây thập tự vàng" của William Jennings Bryan. Trong các cuộc biểu tình tại Góc phố, những kẻ kích động chỉ vào số nhà 23 và quy trách nhiệm cho các cộng sự của Morgan vì đã giết chết hàng nghìn người vô tội. Thượng nghị sĩ Robert La Follette đồng thanh với những lời chế nhạo vang lên từ các thị trấn nhỏ khi nói rằng: "Tại sao Morgan và Schwab [người đứng đầu công ty Bethlehem Steel] lại phải quan tâm tới hòa bình thế giới khi họ có được những khoản lợi nhuận lớn từ chiến tranh?"[21]. Nghị sĩ Minnesota Charles Lindbergh, người gây ra các phiên điều trần Pujo, giờ đây lên án "những lợi ích kim tiền" vì đã đứng về phe Đồng minh đẩy đất nước vào chiến tranh. Một câu chuyện hoang đường kép được khai sinh, rằng ngân hàng Morgan là tay chân của hoàng gia Anh và tiền họ kiếm được ngập trong máu đỏ. Ngân hàng nhận được một cơn lũ thư từ bày tỏ lòng căm ghét. Một bức gửi Lamont viết rằng: "Thân gửi ông Lamont – Cái chết không thể tránh khỏi của ông được báo trước bởi hành động cho người Anh vay tiền phục vụ chiến tranh, thứ sẽ mang tới cái chết cho những người anh em tôi trên chiến trường Đức. Tôi sẽ rất vui nếu được xuyên thủng trái tim đen đúa của ông bằng vài viên đạn chì trong tương lai".[22]

Jack cố gắng tránh việc xuất hiện công khai để không kích động Quốc hội. Khi Harry Davison và luật sư Paul Cravath muốn lập một ủy ban chính trị để vận động cho phe Hiệp ước, Jack đã từ chối. Ông cũng tránh xuất hiện trước công chúng với người bạn thân của mình, Ngài Cecil Arthur Spring-Rice, đại sứ nước Anh. Tháng 1 năm 1915, viết về chuyến đi sắp tới, Jack nói với ngài Spring rằng sẽ "tốt hơn nếu tôi không ở nhà ông khi đến Washington. Chúng tôi đang nỗ lực để thực hiện các giao dịch này với Chính phủ Anh theo cách càng kín đáo càng tốt… nhưng phải nói rằng tôi không thấy có lý do nào mà ông không nên tới và ở lại với chúng tôi khi ông đi nghỉ, chắc chắn nó sẽ yên tĩnh hơn khách sạn".[23]

Jack luôn sống chung với ý thức cao về nguy hiểm. Hồi ở Harvard, một thám tử đã theo đuôi ông. Sau khi con trai thứ của Jack,

Harry, trở về New York với giáo viên người Anh, cậu bé đã ám ảnh với nỗi lo bị bắt cóc. Khi Pierpont còn sống, Jack đã bị trộm đột nhập tại biệt thự Madison Avenue, hành động có hơi hướng trả thù giai cấp: những tên trộm ngồi trong nhà và hút xì gà của ông. Lần khác, một kẻ tống tiền dọa làm nổ tung nhà của Jack trừ khi tiền được đưa tới một bụi cây trong Công viên Trung tâm; không có đồng nào được mang tới đó và cũng không có quả bom nào phát nổ.

J. P. Morgan & Co. là một nơi có sức hút không thể cưỡng lại với những kẻ ngốc nghếch, bị thu hút bởi ánh hào quang bí ẩn của nó. Hồi đầu thế chiến, rất nhiều bức thư có mục đích lạm dụng đến từ một người điên tên là Schindler, kẻ tin rằng ngân hàng này đã chiếm đoạt lợi ích của ông ta trong một khu mỏ ở Alaska. Những mối đe dọa liên tục như vậy chất chứa thêm vào trí tưởng tượng vốn đã phong phú của Jack, ông luôn nhìn thấy âm mưu ở khắp mọi nơi.

Tuy nhiên, những nỗi sợ hãi của Jack cũng không hoàn toàn vô căn cứ. Một sáng Chủ nhật dịu mát ngày 3 tháng 7 năm 1915, Jack và Jessie đang ăn sáng tại khu nhà North Shore của họ với vợ chồng Spring-Rice. Họ kết thúc bữa ăn khi người quản gia của nhà Morgan, Henry Physick, đi ra mở cửa. Vẫn chưa có chốt gác nào ở con đường đắp cao nối liền hòn đảo với bờ biển Long Island, nên người ta có thể đi thẳng đến tận cửa nhà. Một người lạ mặt dáng thanh thoát, mặc quần áo xám màu cúi chào Physick và đưa cho ông một tấm danh thiếp viết "NGƯỜI ĐẠI DIỆN HIỆP HỘI MÙA HÈ,THOMAS C. LESTER". Anh ta yêu cầu gặp ông Morgan.

Physick là một quản gia người Anh theo trường phái cổ điển. Ông thường mặc một chiếc áo khoác đen cùng quần sọc xám và cư xử rất đúng mực. Lịch thiệp nhưng đánh hơi thấy nguy hiểm, Physick từ chối không cho người đàn ông lạ kia vào dù anh ta cứ khăng khăng đòi gặp. Ông lao nhanh đến thư viện, nhìn thấy Jack và Jessie rồi hét: "Lên tầng!". Làm theo lời hướng dẫn khó hiểu, vợ chồng Morgan đi lên lầu và vào trong các phòng ngủ, cố gắng hiểu xem có chuyện gì. Sau đó, ở đầu cầu thang, họ nhìn thấy người đàn ông kia vung vẩy hai khẩu súng lục và dẫn hai con gái của Morgan lên các bậc cầu thang. (Sau này, tay súng thú nhận rằng sai lầm lớn nhất của hắn là đi phía trước đám trẻ con nhà Morgan thay vì phía sau, và vì thế làm giảm giá trị làm con tin của đám trẻ.) Cố gắng giữ bình tĩnh, tên này nói gia đình Morgan không phải sợ hãi, rằng hắn chỉ muốn nói chuyện.

Nếu những báo cáo điều tra sau này của cảnh sát là chính xác, tất

cả mọi người đã thể hiện sự dũng cảm phi thường. Là một người phụ nữ cứng cỏi và tự chủ, Jessie Morgan đã lao vào tên này. Tinh thần dũng cảm lớn lao ấy của bà đã giúp cho Jack với thân hình to con vạm vỡ có đủ thời gian hành động và giải quyết kẻ đột nhập; ông trúng hai viên đạn vào háng khi khống chế hắn. Trong khi những người phục vụ trong nhà ghìm tay hắn, Jessie và Jack gỡ hai khẩu súng lục ra. Sau đó, đúng lúc y như phim Hollywood, Physick xông tới nện một cục than vào đầu tên này, khiến hắn không thể giở trò gì nữa. (Cú đập tuyệt vời này lại không được đề cập trong báo cáo của cảnh sát.) Chỉ sau khi đã khống chế được kẻ tấn công, người nhà Morgan mới thấy một dây dẫn thuốc nổ lớn nhô ra từ túi quần hắn. Nỗ lực ám sát này chấm hết với việc người phục vụ nhà Morgan nhúng thuốc nổ vào nước và trói chặt tên này bằng dây thừng. Bác sĩ gia đình James Markoe của nhà Morgan được đưa vội tới Glen Cove để điều trị vết thương của Jack.

Tại nhà tù Nassau County, tay súng khai hắn tên là Frank Holt, sau này được làm rõ là Erich Muenter. Có quá khứ tối tăm và là một cựu giảng viên người Đức tại Đại học Harvard, Muenter mất tăm vào năm 1906 sau khi bị buộc tội đầu độc vợ mình bằng asen. Bị thẩm vấn, hắn nhận là một người theo chủ nghĩa hòa bình, phản đối việc xuất khẩu vũ khí của Mỹ sang châu Âu. Hắn nói không có ý định giết Jack mà chỉ muốn bắt ông làm con tin cho đến khi ngừng xuất đi các lô hàng đạn dược. Muenter có cảm nhận đến độ mê sảng về quyền lực của Morgan.

Khi điều tra viên hỏi: "Anh có nghĩ một mình anh có thể ngăn được toàn bộ xu hướng của thời đại không?". Muenter đáp: "Không, nhưng ông Morgan thì có". "Anh có nghĩ ông Morgan có thể kiểm soát những nước đó không?". "Tất nhiên là có, với số tiền của ông ấy, nếu số tiền đó không chảy vào ngăn kéo của những đất nước đó, và ngăn chặn việc vận chuyển đạn dược".[24] Ngoài việc tấn công nhà Morgan, Muenter còn bí mật đặt bom một ngày trước đó tại phòng họp của Thượng viện Mỹ. Người ta không biết liệu Muenter có đồng đảng hay không. Hai tuần sau đó, hắn tự sát trong nhà tù Nassau County.

Nhìn từ bên ngoài, Jack có vẻ thờ ơ lãnh đạm và thậm chí vô cảm về vụ tấn công đó, như thể ông chỉ trải qua một cuộc thử nghiệm hơi khó chịu mà thôi. Kỳ diệu thay, các viên đạn không trúng bất kỳ bộ phận nào quan trọng và vết thương nhanh chóng lành lại khi ông nghỉ ngơi trên chiếc Corsair III. "Đó là một trải nghiệm khó chịu nhất với tôi, mặc dù không đau đớn như tôi vẫn nghĩ khi bị bắn", ông nói.[25] Ông đề cao hành động tuyệt vời của Jessie và cho biết ông chỉ làm những gì mà bất cứ bậc cha mẹ nào cũng làm

trước một kẻ xâm nhập đang chĩa súng vào gia đình họ. Không hề coi hành động của mình là dũng cảm, ông sửng sốt bởi những lời chúc mừng tràn ngập văn phòng điện báo địa phương. Ngày 16 tháng 8, khi xuất hiện tại số nhà 23 Phố Wall trong ngày đầu tiên trở lại làm việc, ông nhận được tiếng hò reo từ những đám đông chờ sẵn. Ngạc nhiên như trẻ nhỏ, ông chạm vào vành mũ và khẽ vẫy chào. Không quen với việc được công chúng tung hô, cảm giác như một anh hùng dân tộc chỉ thoáng qua trong ông.

Sự điềm tĩnh của Jack chỉ để che mắt thiên hạ, vì vụ tấn công đó đã có ảnh hưởng sâu sắc dù ông che giấu bằng thái độ chẳng mấy quan tâm. Trong khi người ta không thể chứng minh đó là một âm mưu, Jack khẳng định Muenter không phải một tên mất trí đơn độc mà là một phần của kế hoạch khủng bố. Lui về nghỉ dưỡng ở vùng núi Adirondack, Trại Uncas, ông sa thải hết nhân viên người Đức và Áo.[26] Kẻ thù đột nhiên bạt nghìn trong bóng tối. Từ du tuyền *Corsair*, Jack viết thư cho Teddy Grenfell rằng Jessie bị "ám ảnh rằng người ta đang cố bắn tôi phát nữa và tôi phải cảnh giác với điều này thậm chí hơn bình thường để làm hài lòng bà ấy".[27] Có nhiều bằng chứng cho thấy Muenter không phải là người duy nhất thù ghét Morgan. Khi tin tức về vụ Morgan bị bắn năm 1915 lan tới Vienna, người ta đã ăn mừng bằng pháo hoa, tổ chức các bài phát biểu giữa những đám đông hân hoan.

Vụ tấn công đó đã củng cố thêm tính cách khép kín của Jack. Ông dành phần lớn thời gian sống ở các dinh thự miền quê nước Anh hoặc trên du thuyền của mình; không phải ngẫu nhiên mà ông nghỉ dưỡng thương trên chiếc *Corsair*. Vụ nổ súng đó cũng khiến ông cảm giác như nguy hiểm rình rập khắp nơi, tính cách thần bí càng có điều kiện gia tăng. Ông đi lại kín đáo hơn. Trước chuyến thăm người con trai lớn Junius ở Baltimore trong giai đoạn chiến tranh, ông viết thư cho một người bạn về việc chuẩn bị nơi lưu trú: "Tôi sẽ thoải mái hơn nhiều nếu khách sạn đó không ép tôi đăng ký hay báo trước, bởi rõ ràng người Đức vẫn nhắm vào tôi và tôi được gia đình yêu cầu không nói rõ địa điểm cũng như thời gian tôi đến các thành phố khác".[28] Sau vụ tấn công, Jack thuê một nhóm vệ sĩ là các cựu thủy quân lục chiến tháp tùng. Việc thắt chặt an ninh như vậy đã gây ra hệ quả không mong muốn, khiến ông trở nên xa cách với những người bình thường và hình ảnh về cuộc sống nghèo khổ không lọt được vào mắt ông.

Bảo vệ an toàn cho Jack cũng là mối bận tâm thường trực của các cộng sự rất thận trọng của ông. Ông thường không biết sự hiện diện của nhân viên bảo vệ trong đám đông. Tại Paris, cộng sự cao cấp Herman Harjes luôn thông báo cho *Sở mật thám* khi Jack đến

đây. Các thám tử sẽ ở gần ông nhưng không để lộ thân phận. Jack di chuyển đằng sau tấm lá chắn vô hình đó giống như các nguyên thủ quốc gia vậy.

Vụ tấn công đó cũng chỉ là một trong hàng loạt sự kiện khiến thế giới quan của Jack trở nên tăm tối và sinh ra sự ác tâm khó lay chuyển của ông đối với kẻ thù. Những vụ việc đó khiến ông cảm thấy sợ hãi và đẩy nhanh hơn xu hướng đả kích kẻ thù của mình. Với tất cả sự giàu có và quyền lực trong tay, Jack cảm thấy dễ bị tổn thương trước các lực lượng ngoài tầm kiểm soát.

Jack nói với bạn bè rằng vụ tấn công đã khiến ông nhiệt thành chống Đức và háo hức hơn với việc Mỹ về phe Đồng minh tham chiến. Ông phỉ báng người Đức là bọn "man di", lũ "mọi rợ", rất thích dùng các tính từ sống động và thể hiện ác cảm tiềm ẩn với người Đức thừa hưởng từ cha mình. Như lời cộng sự George Whitney sau này giải thích, Pierpont "luôn cáo buộc người Đức chơi xỏ ông… Vì vậy, quy định bất thành văn là không bao giờ làm ăn với người Đức".[29]

Thế chiến I có lẽ là cuộc chiến cuối cùng mà các ngân hàng cư xử như những quốc gia có chủ quyền, nuông chiều thành kiến và tiến hành chính sách đối ngoại của riêng mình. Tại Phố Wall, lợi ích từ chiến tranh được chia theo đúng những khác biệt về chính trị và tôn giáo giữa các ngân hàng. J. P. Morgan & Co. được đặt ở vị trí cao vời. Thông qua các chi nhánh ở London và Paris, ngân hàng này đã giúp Pháp tài trợ cho Chiến tranh Pháp-Phổ, đồng thời giúp Anh trong Chiến tranh Boer. Jack thậm chí còn có cảm tình với Sa hoàng, người mà ông kéo dài thời hạn cho vay.

Nếu như cuộc chiến là vận may cho Phố Wall của người Mỹ, thì nó lại là một thảm họa đối với các công ty Do Thái bị đặt vào thế khó bởi tinh thần chống Nga và ủng hộ Đức. Jacob Schiff, người lãnh đạo chuyên quyền của ngân hàng Kuhn, Loeb, đã cảm thấy bị sốc với cuộc tàn sát người dân Nga, gọi chính phủ sa hoàng là "kẻ thù của nhân loại"; để trả thù, ông tài trợ Nhật Bản trong Chiến tranh Nga- Nhật năm 1904-1905. Tuy nhiên, ông đã giảm bớt lòng yêu mến nước Đức sau năm 1914, ủng hộ một nền hòa bình thông qua đàm phán và "ngoan ngoãn thôi nói tiếng Đức với gia đình ở nơi công cộng".[30] Một người ít thận trọng hơn, Henry Goldman của ngân hàng Goldman, Sachs, lại theo quan điểm ủng hộ Đức, lảm nhảm về triết gia Nietzsche và tôn vinh văn hóa Phổ – điều khiến cho các đối tác của ông rất nản lòng. Ngân hàng Guggenheims, nói tiếng Đức và có gốc gác Thụy Sĩ, tự kìm nén bất kỳ tình cảm nào họ dành cho Đức khi tham gia hợp đồng bán đạn

dược.

Trong chiến tranh, Phố Wall và thành phố New York đầy rẫy những cuộc tấn công thô bỉ vào người Do Thái bị coi là không trung thành. Năm 1915, Edward Kraftmeier thuộc Công ty British Nobel đã đến New York để cảnh báo Du Ponts rằng công ty này, một nhà sản xuất thuốc súng không khói lớn của Đồng minh, có thể sẽ phải chia sẻ quyền kiểm soát của mình với công ty Kuhn, Loeb "thân Đức". Có những lo ngại rằng Coleman du Pont có thể bán phần lớn cổ phần của ông cho họ. Để đối phó với mối đe dọa này, công ty Du Ponts thực hiện khoản vay 8,5 triệu đô-la với ngân hàng Morgans, khóa chặt cổ phần của họ tại công ty Chứng khoán Du Pont. (Khi Ngài William Wiseman, người đứng đầu của tình báo Anh tại Mỹ, điều tra các cảnh báo về ngân hàng Kuhn, Loeb, ông thấy đó là điều vô căn cứ.) Sự thâm nhập tài chính của Đức cũng là một mối quan tâm tại New York và Ngân hàng Anh đã "Anh hóa" các ngân hàng nước ngoài. Ví dụ, ngân hàng này đã đưa tập đoàn Pearson vào để tiếp quản Lazard Brothers, vì sợ rằng chi nhánh London của nó có thể rơi vào tay người Đức nếu như các chi nhánh tại Paris bị thâu tóm.

Trong bầu không khí sôi sục này, tinh thần thân Anh và chống Do Thái say sưa của Jack Morgan bắt đầu dựa vào nhau mà phất lên. Tháng 9 năm 1914, ông than phiền với Teddy Grenfell rằng đàm phán "hòa bình" đã được nhen nhóm và phát triển phần lớn bởi các nhân tố Đức-Do Thái, thân cận với Đại sứ Đức".[31] Sự đối kháng với các ngân hàng Đức-Do Thái trở nên mạnh mẽ trong tháng 12, khi J. P. Morgan & Co. thực hiện ân hạn tín dụng 12 triệu đô-la đối với Nga. Tháng tiếp theo, Anh khởi động các khoản mua bán phục vụ chiến tranh đối với Sa hoàng thông qua J. P. Morgan & Co.. Lưu tâm đến cách đối xử của Nga với người Do Thái, Schiff đã thẳng thắn phản đối Jack, người đã phải bước đi thận trọng kể từ sau việc đồng quản lý hai đợt phát hành trái phiếu lớn. Cấu trúc tổ hợp của các ngân hàng đầu tư đã biến nó thành một thế giới của những thanh gươm sắc nhọn nằm trong bao. Tự kiềm chế lại, Jack viết cho Schiff: "Tôi không nghĩ chúng ta phải nỗ lực thay đổi thái độ của Nga bằng cách gây áp lực tài chính. Dường như với tôi, vấn đề Nga có phải là con nợ tốt và có thể trả nợ hay không khó có thể lẫn lộn với vấn đề xã hội hay chính sách nội bộ của họ".[32] Tất nhiên, Jack không công tâm khi cân nhắc các khoản cho vay nước ngoài và thường lẫn lộn niềm tin về chính trị cũng như tài chính của mình.

Mối bất hòa giữa Jack và Schiff dẫn đến một cuộc trao đổi căng thẳng vào tháng 5 năm 1915, khi một tàu ngầm Đức ngoài khơi

bờ biển Ireland đánh chìm tàu *Lusitania* của Cunard, một trong hai chiếc tàu lớn được đóng theo thỏa thuận ủy thác vận chuyển của Pierpont. Hơn 1.000 người thiệt mạng, trong đó có 63 trẻ em. Alfred Gwynne Vanderbilt là một trong số 128 người Mỹ mất mạng. Nỗi đau buồn phủ khắp nước Mỹ. Sáng hôm đó, trong bầu không khí u ám nặng nề, Schiff đã gạt đi niềm kiêu hãnh và thể hiện lời chia buồn của mình tại Góc phố. Kênh kiệu và trang trọng, ông đã không làm được điều đó. Khi ông bước vào, Jack đang trong phòng cùng các đối tác. Thay vì chào đón Schiff nhã nhặn, Jack lẩm bẩm vài lời cục cằn và giận dữ bỏ đi, bỏ lại Schiff trong không khí im lặng hoang mang. Schiff lững thững bước ra ngoài một mình.

Các cộng sự khác đều kinh ngạc. Đó là một sự vi phạm trắng trợn Quy tắc Các chủ ngân hàng quyền quý – sự cần thiết phải giữ lịch sự ngoài mặt với nhau. Jack sau đó khá ngượng ngùng: "Tôi cho rằng tôi đã đi hơi xa? Tôi cho rằng tôi phải xin lỗi?" Không ai dám nói. Sau đó, Dwight Morrow nhanh trí viết ra một câu nói trong Kinh Thánh lên một mảnh giấy và đưa cho Jack. Trên giấy viết: "Không phải vì ngươi, mà vì cái danh của ngươi, Hỡi Nhà Israel!"[33]. Làm theo gợi ý, Jack lấy mũ và tới ngân hàng Kuhn, Loeb để xin lỗi. Câu chuyện này đã thể hiện sinh động bản chất mâu thuẫn trong Jack – bề ngoài thì lịch sự và nhã nhặn, nhưng bên trong lại đầy cảm xúc cồn cào – cũng như sức ép từ một thế giới vô cùng giả tạo, luôn cần vỏ bọc. Với các khoản vay hợp vốn lớn, người ta không thể đối kháng với một ngân hàng đầy quyền lực có thể trở thành đồng minh trong các vấn đề tương lai.

Cuộc chiến thầm lặng này vỡ lở vào tháng 9 năm 1915, thời điểm xuất hiện khoản cho vay nước ngoài lớn nhất trong lịch sử Phố Wall – khoản vay 500 triệu đô-la của Anh và Pháp. Khoản vay này lớn gấp năm lần khoản vay kỷ lục trước đó, 100 triệu đô-la do nước Anh vay để phục vụ cuộc chiến tranh Boer. Nhà máy Stettinius đang đốt 2 triệu bảng mỗi ngày và đe dọa sẽ làm cạn kiệt nguồn tài chính của Anh. Ngày 1 tháng 4 năm 1915, Jack ăn trưa với Lloyd George và thảo luận về một khoản vay 100 triệu đô-la để chống đỡ cho đồng bảng Anh. Teddy Grenfell và giám đốc khác của Ngân hàng Anh đã lo lắng về việc tài trợ chiến tranh một cách tạm bợ.

Vấn đề tài chính trở nên vô cùng cấp thiết vào tháng 7. Người Anh đã hủy một hợp đồng cho Nga ở New York vì thiếu ngoại hối. Để đáp ứng thời hạn tại Morgans, Reginald McKenna đã phải trưng dụng chứng khoán của Mỹ thuộc sở hữu của Công ty bảo hiểm Prudential – một trong những mối trăn trở bất chợt lúc canh

khuya của Thủ tướng Asquith. Đó là một cách tham chiến rất tồi tệ. Đối với J. P. Morgan & Co., bị cản trở bởi những lệnh cấm của Bộ Ngoại giao về cho vay, đó là một quãng thời gian đau đớn. Câu đố mà Morgans không bao giờ có lời giải là phải làm sao khi chính sách của Mỹ và Anh có sự chia rẽ.

Tổng thống Wilson phản đối một khoản vay khổng lồ cho phe Đồng minh, nhưng cuối cùng đã bị thuyết phục khi nội các khẳng định nếu không có khoản vay đó, xuất khẩu của Mỹ sẽ bị ảnh hưởng. Vào cuối tháng 8, Bộ trưởng Tài chính McAdoo lập luận rằng sự thịnh vượng của Mỹ phụ thuộc vào thương mại với các nước Đồng minh. Robert Lansing, người đã thay thế Bryan làm Ngoại trưởng, công khai cảnh báo rằng nếu không cho vay, "hậu quả sẽ là sản xuất bị hạn chế, công nghiệp suy sụp, vốn thừa nhàn rỗi, lao động nhàn rỗi, thất bại hàng loạt, tài chính suy thoái, tổng thể bất ổn và những người thuộc tầng lớp lao động sẽ phải chịu tổn thất".[34] Wilson đã nghe theo.

Tháng 9, nội các Anh cử một phái đoàn gồm những người Anh-Pháp đến New York để dàn xếp một khoản vay tư nhân khổng lồ. Bắc Đại Tây Dương tràn ngập tàu ngầm và Grenfell được yêu cầu là không thông báo cho Morgans về thành viên của phái đoàn. Phái đoàn này do Hầu tước của Reading, Rufus Isaacs, Chánh án tòa án tối cao dẫn đầu, bao gồm Sir Edward Holden, Chủ tịch Ngân hàng Midland, Basil Blackett, Bộ trưởng Tài chính Anh và M. Octave Hombert, đại diện phía Pháp. Harry Davison cùng Jack xuống tận bến tàu để chào đón và đưa phái đoàn về khách sạn Biltmore.

Một lần nữa, mối tình Anh-Mỹ của nhà Morgan lại bị dè bỉu và buộc tội. Không hề nao núng trong việc hỗ trợ nước Anh, các cộng sự của Morgan cảm thấy bị tổn thương và hạ nhục vì phải cạnh tranh để có được khoản vay này. Tuy nhiên, họ đã dành cho các vị khách sự đón tiếp trang trọng trên thảm đỏ. Hầu tước Rufus Isaacs đưa tới một thách thức lớn lao đối với những định kiến của Jack Morgan. Là con trai của một thương gia người Anh buôn hoa quả ở London, ông thông thái và theo Do Thái giáo. Ở vị trí Tổng chưởng lý, ông là người đã chất vấn các nhân chứng trong quá trình điều tra vụ chìm tàu *Titanic*. Jack cùng Davison tới thăm Rufus tại khách sạn Biltmore, tiếp đón ông tại Thư viện Morgan và chiêu đãi ông trên chiếc *Corsair*. Sự hòa hợp gần như không tưởng giữa Jack và Rufus đã giúp chốt hạ thỏa thuận đó.

Khoản vay này của Anh và Pháp đã kiểm chứng khả năng của New York trong vai trò một thị trường tài chính. Kẻ thắng cuộc Morgan đã phải đấu tranh với tâm lý thù địch nước Anh trên diện

rộng. Cứ 10 người Mỹ lại có một người gốc Đức và nhiều người nhập cư Ireland thế hệ đầu tiên đã phản đối khoản cho vay này. Con số tuyệt vời được bàn tán lên tới 1 tỷ đô-la khiến người ta hoài nghi về tính khả thi của nó. Người Mỹ choáng váng và sợ hãi, giống như đối với khoản tín thác lớn một vài năm trước. Nếu nhìn lại sẽ thấy khoản cho vay đó đã đánh dấu sự trỗi dậy của Mỹ như một quốc gia chủ nợ lớn của thế giới. Tuy nhiên, ngay cả khi J. P. Morgan & Co. gánh lấy trọng trách chuyển giao quyền lực tài chính này, Jack không tin vị thế đó sẽ tồn tại lâu, ông đoán chắc với Grenfell rằng "khi chiến tranh kết thúc, ông sẽ lại thấy nước Mỹ một lần nữa quay trở về việc sử dụng thị trường tiền tệ châu Âu trong vai trò một trung gian thanh toán bù trừ, khá giống trước đây".[35] Jack không mừng quýnh lên về sự suy thoái của nước Anh và cảm thấy khó khăn trong việc dự đoán London yêu quý của mình bị hạ bệ.

Sau một bữa ăn tối trang trọng tại Thư viện Morgan, Jack mời Rufus lên phòng đọc trên tầng hai cùng hút xì gà. Ông và các cổ đông phải làm giảm những kỳ vọng thái quá của Anh. Trong làn khói thuốc, Jack đã gỡ bớt được vài trăm triệu đô-la khỏi khoản cho vay này. Jack nói: "Ông Reading này, tôi sẽ không yêu cầu khoản vay 1 tỷ đô-la nếu tôi là ông. Tôi nghĩ rằng sẽ khôn ngoan hơn nếu hạn chế lượng phát hành trái phiếu lớn đầu tiên của ông trong vòng nửa tỷ".[36] Trước sự ngạc nhiên của Jack, Rufus đồng ý việc phát hành 500 triệu đô-la (100 triệu bảng). Sau khi chi phí tổ hợp đã được tính đến, mức lãi suất lên tới 6%. Jack cho biết J. P. Morgan & Co. sẽ từ bỏ bất kỳ khoản bồi thường thêm nào trong vai trò quản lý việc hợp vốn.

Dù bị cuốn hút bởi Hầu tước Reading, Jack vẫn còn bận tâm đến chuyện tôn giáo của ông ta:

Hầu tước Reading gây cho tôi rất nhiều ấn tượng. Suy nghĩ của ông ấy rất rõ ràng và ông nhìn thấy ảnh hưởng của từng vấn đề một cách nhanh chóng tới nỗi thảo luận với ông trở thành một niềm vui lớn lao. Hạn chế duy nhất và cần thiết phải có của ông ấy là ông ủng hộ người Do Thái nhiều đến nỗi chấp nhận quan điểm của họ ở một mức độ nhất định. Điều này tất nhiên là bình thường, nhưng phải thấy rằng hầu hết những người Do Thái ở đất nước này đều hết mình ủng hộ Đức, và rất nhiều trong số đó có ý chống phá J. P. Morgan & Co.. Nếu ông ấy không có mối liên hệ gần gũi với số này thì tốt hơn.[37]

Đó là một lá thư gây tò mò. Hầu tước Reading trong vai trò người đứng đầu phái đoàn đi vay lẽ ra nên xua tan mọi nghi ngờ về lòng

trung thành và làm tiêu tan ý niệm về quan điểm Do Thái quá lớn của mình. Thay vào đó, Jack dường như nhận thấy mẫu số chung giữa Rufus và người Do Thái ở Đức. Thực tế, khi Rufus gặp Jacob Schiff, người đã đặt ra điều kiện tiên quyết không khác gì tự sát đối với ngân hàng Kuhn, Loeb khi tham gia vào khoản cho vay đó – không một đồng xu nào đến được với đồng minh của Anh, nước Nga. Rufus thẳng thừng trả lời rằng "không chính phủ nào lại có thể chấp nhận điều kiện phân biệt đối xử đối với một trong các đồng minh trong chiến tranh của mình".[38] Ngay lập tức, Kuhn, Loeb đã trở thành *persona non grata* (người không được chào đón) trong ngành tài chính London, từ đó mở đường cho cuộc diễu hành chiến thắng của Morgan.

Tai hại hơn là tranh cãi tại Goldman Sachs, nơi các đối tác thực hiện quyền phủ quyết trong những vấn đề quan trọng. Trung thành với Đức, Henry Goldman từ chối tham gia vào đợt phát hành cổ phiếu do Morgan tài trợ, gây ra một cuộc khủng hoảng tại công ty và việc chủ động không tham gia vào vấn đề tài chính thời chiến tại Phố Wall. Theo Stephen Birmingham, khi "ngân hàng Kleinwort tại London gọi điện đến New York để nói rằng Goldman Sachs có nguy cơ bị liệt vào danh sách đen ở Anh", Henry Goldman đã buộc phải từ chức tại công ty gia đình này.[39] Căng thẳng lên tới cao tới mức Goldman và Philip Lehman, vốn được mệnh danh là "nhóm bảo lãnh phát hành đắt khách nhất" Phố Wall, thôi không nói năng gì với nhau nữa. Đối với một thế hệ, các ngân hàng của người Do Thái tại Phố Wall đã bị vô hiệu vì mối liên hệ với người Đức.

Khoản tiền 500 triệu đô-la cho Anh-Pháp vay là khoản cho vay lớn nhất trong số những lần phát hành trái phiếu mà Pierpont từng đạo diễn. 61 nhà bảo lãnh và 1.570 tổ chức tài chính tham gia vào việc đưa trái phiếu ra thị trường. (J. P. Morgan & Co. bực bội vì không được bổ nhiệm làm đại lý duy nhất chịu trách nhiệm trả lãi suất.) Đó là một công việc bán hàng cực kỳ khó khăn, đặc biệt là tại các vùng theo chủ nghĩa biệt lập miền Trung Tây. Để làm cho thỏa thuận thêm hấp dẫn, các ngân hàng tham gia được phép giữ số tiền họ thu được từ việc ký thác trong một khoảng thời gian. Người ta cũng tuyên truyền rộng rãi rằng số tiền đó sẽ chỉ được chi tiêu ở Mỹ mà thôi. Bất chấp lời dụ dỗ, chỉ có một ngân hàng lớn ở Chicago, nơi những người gửi tiền thân Đức đe dọa tẩy chay – tham gia cuộc hợp vốn này và không có ngân hàng nào ở Milwaukee tham gia. Các đối tác của Morgan đã lôi kéo rất nhiều cá nhân nổi tiếng, bao gồm cả Andrew Carnegie và thậm chí Samuel Untermyer nổi tiếng từ vụ Pujo, cũng như các nhà cung cấp trang thiết bị chiến tranh như anh em nhà Guggenheim và

Charles Schwab của công ty Bethlehem Steel, những người cảm thấy có nghĩa vụ phải bảo vệ công việc làm ăn đang phất lên nhờ chiến tranh của mình. Dẫu vậy, họ không thể bù đắp được kết quả kém cỏi ở miền Trung Tây và cuộc hợp vốn đã lúng túng với 187 triệu đô-la trái phiếu chưa bán hết tính tới cuối năm đó.

Để thu được thêm tiền, người Anh đánh thuế vào cổ tức sinh ra từ cổ phiếu Mỹ và các công dân Anh vội vã giao cổ phiếu của họ cho chính phủ. Nhiều chứng khoán được chào bán tới nỗi phòng làm việc của Ngân hàng Anh chất đầy giấy chứng nhận. Morgans thanh lý 3 tỷ đô-la cho số chứng khoán này, nhẹ nhàng đưa chúng vào thị trường New York để ngăn chặn việc phá giá cổ phiếu.

Khoản vay dành cho Anh-Pháp nhanh chóng cạn kiệt. Cho tới khi chiến tranh kết thúc, J. P. Morgan & Co. đã dàn xếp hơn 1,5 tỷ đô-la để làm tín dụng cho Đồng minh. Người Anh luôn hào phóng tung hô về vai trò của Morgan trước khi Mỹ tham chiến. Trong phòng trà của Morgan Grenfell có treo một lá thư của Lloyd George năm 1917 nói rằng, một phần, "chúng tôi đã rất may mắn khi có được sự hỗ trợ của một công ty đã làm mọi thứ trong khả năng để bảo vệ lợi ích của chính phủ Anh".[40] Sau này khi tham quan Góc phố, Lord Northcliffe, ông trùm báo chí Anh, đã phải thốt lên: "Cuộc chiến đã giành thắng lợi bên trong những bức tường này".[41] Lord Moulton, trưởng Ban Khí tài quân sự Anh, nói rằng Du Pont, Bethlehem Steel và J. P. Morgan & Co. đã giải cứu quân đội Pháp và Anh vào năm 1915.

Tuy nhiên, quan hệ Morgan với Anh vẫn luôn thế, bằng mặt mà không bằng lòng. Người Anh thường cảm thấy ngân hàng Morgan làm hỏng vai trò chính trị của họ, song điểm tốt là xử lý được về mặt tài chính. Arthur Willer, phóng viên báo *Times* của Anh ở Washington, đã mô tả J. P. Morgan & Co. vào năm 1916: "Ngân hàng ít được lòng nhất ở Mỹ, hiện thân của một phương Tây cực đoan với sức mạnh ghê gớm của đồng tiền ở Phố Wall, đã chẳng làm gì để khiến người dân hay các chính trị gia cảm thấy hài lòng".[42] Năm đó, Jack vận động cho ứng viên tổng thống đảng Cộng hòa, Charles Evans Hughes – việc làm mà người Anh cho rằng không khôn ngoan. Jack và Harry Davison cũng đối xử với Cục dự trữ liên bang mới với thái độ kẻ cả cửa trên. Đặc biệt là Davison có vẻ xúc phạm người Anh. Ông có cách làm việc tốc độ và quyết đoán, có thể truyền cảm hứng cho cấp dưới nhưng đôi khi lại kiêu ngạo khó ưa. Văn phòng Ngoại giao gọi ông là "kém cỏi", trong khi Đại sứ Spring-Rice nói Davison "có tất cả sự hung hăng nhưng tài năng lại không bằng Morgan cha".[43]

Davison hoặc đã ứng xử sai trong mối quan hệ của mình với Willard Straight, hoặc đã quyết định rằng một Straight lãng mạn, bốc đồng sẽ không bao giờ phù hợp tại Morgans. Straight mong được giúp sức trong khi đàm phán về khoản tiền cho Anh-Pháp vay. "Tôi nghĩ mình có thể tham gia vào các cuộc đàm phán đó, nhưng tôi đã được yêu cầu không làm gì cả và điều này khiến tôi bực bội", Straight nói.[44] Ông được giao chút ít trách nhiệm và ngân hàng J. P. Morgan & Co. cao quý đã không đồng cảm với tình cảm ông dành cho các nước nghèo. Tháng 9 năm đó, ở tuổi 34, Straight từ chức tại ngân hàng này. Ông chưa bao giờ đưa những thành công ban đầu tại Trung Quốc của mình hòa được vào một khung cảnh thực dụng ở Phố Wall và cảm thấy bị xúc phạm vì đã không thể trở thành một cổ đông của Morgan. Ông thích chơi mã cầu, golf và sở thích văn chương ngoại đạo của mình hơn là việc cống hiến hết mình, thứ đã trở thành de *rigueur* (thời thượng) tại số 23 Phố Wall. Sau một thời gian ngắn phục vụ chiến tranh, năm 1918, ông qua đời vì bệnh cúm và viêm phổi. Vợ góa của ông, Dorothy, sau này giúp thành lập trường Nghiên cứu xã hội mới ở New York và Dartington Hall, một trường thực nghiệm ở South Devon, Anh.

Tới năm 1917, tín dụng của Anh thực sự cạn kiệt. Thứ cứu rỗi họ là việc Đức điều tàu ngầm tấn công không hạn chế các đội tàu của Mỹ. Khi Mỹ tham chiến, ngày 6 tháng 4 năm 1917, Washington ngay lập tức cấp cho phe Hiệp ước 1 tỷ đô-la tín dụng, gỡ bỏ trách nhiệm đó khỏi tay J. P. Morgan & Co.. J. P. Morgan & Co. trông đợi sẽ được hoàn trả khoản tiền 400 triệu đô-la đã cho Anh vay từ số tiền thu được sau chiến dịch Vay vốn vì Tự do* đầu tiên. Nhưng Bộ trưởng Tài chính McAdoo sợ Quốc hội sẽ khó chịu nếu tiền của chính phủ rơi vào tay kẻ xấu xa già nua của đảng Dân chủ – Quỹ Money Trust. Trước sự ngạc nhiên của các đối tác của Morgan, chính phủ Anh dường như không mấy quan tâm tới vụ chơi xỏ này. Trong nhật ký của mình, Teddy Grenfell đã ghi lại cảm giác tổn thương của các đối tác nhà Morgan: "Mặc dù J. P. Morgan & Co. đã đặt tất cả nguồn lực của họ về tiền bạc và lại để cho chính phủ Anh tùy ý sử dụng, các ngài bộ trưởng đặc biệt là bộ trưởng tài chính lại hầu như không coi trọng việc làm ấy… J. P. Morgan & Co. cảm thấy rất cay đắng không chỉ bởi họ không nhận được sự trân trọng nào cho những việc mình đã làm, mà còn bởi Bộ Tài chính Anh đã cố tình không cho họ biết thông tin gì khi Chính phủ có toàn bộ số tiền mà Morgan & Co. thể cho vay hoặc mượn từ bạn bè để cho nước Anh vay".[45]

**. Một trong năm lần phát hành cổ phiếu bảo lãnh bằng vàng được Quốc hội Mỹ thông qua từ tháng 24/4/1917 tới 3/3/1919. (BTV)*

Suốt mùa hè năm 1917, Lord Cunliffe, vị thống đốc thô lỗ và chuyên chế của Ngân hàng Anh quốc đã tranh luận về trường hợp của Morgan với ngài Bộ trưởng Tài Chính không mấy cảm thông, Bonar Law. Nó là một phần của cuộc đấu tranh lớn hơn giữa ngân hàng này và Bộ Tài chính trong việc kiểm soát các chính sách tài chính của Anh. Cuộc cãi vã trở nên gay gắt đến nỗi Thủ tướng Lloyd George đe dọa sẽ quốc hữu hóa Ngân hàng Anh quốc. Ngày 4 tháng 7, Grenfell được triệu tập tới một cuộc họp nội các tại số 10 phố Downing, và Lloyd George giận dữ hỏi ông tại sao J. P. Morgan & Co. lại làm ầm lên như vậy (Grenfell gọi Lloyd George là "chú dê con xứ Wales"[46]). Tức giận trước thái độ của Cunliffe, cuối cùng, Bộ Tài chính Anh phá hoại cuộc tái tranh cử làm thống đốc của ông vào năm 1918. Điều này đã mở đường cho Montagu Norman, người tiếp quản ngân hàng vào năm 1920 và là đồng minh Anh có ảnh hưởng nhất trong lịch sử Morgan.

Khi Mỹ tuyên chiến, Jack đã hân hoan vui mừng. Với sự hào phóng thơ ngây và giàu lòng yêu nước, ông nói với Tổng thống Wilson rằng ông có thể chuyển toàn bộ Phòng Xuất khẩu cho Washington quản lý. Ông đã sẵn sàng cho Stettinius nghỉ phép, trả lương cho nhân viên trong một thời gian và không lấy tiền hoa hồng. Thứ ông không nhận ra là về mặt chính trị, điều này bất khả thi. Những người theo chủ nghĩa biệt lập tiếp tục cáo buộc J. P. Morgan & Co. cố kích động tinh thần ủng hộ chiến tranh. Khi đi vòng quanh nước Mỹ, Bộ trưởng Tài chính McAdoo nhận thấy người dân không ưa Morgan vì những món lợi từ việc mua bán đạn dược.

Để lãnh đạo Ủy ban Công nghiệp chiến tranh mới đầy quyền lực, Wilson đã bổ nhiệm Daniel Willard thuộc công ty đường sắt Baltimore & Ohio Railroad và sau đó là tay chân thân tín đảng Dân chủ, Bernard Baruch. Để xoa dịu Morgan, ông bổ nhiệm Stettinius làm Tổng kiểm soát nguồn cung cấp cho quân đội Mỹ. Nửa đùa nửa thật, Baruch thú nhận cảm thấy nhẹ nhõm khi Pierpont từ chối lời đề nghị giúp đỡ của ông trong cuộc hoảng loạn năm 1907, vì nếu ông ấy chấp nhận, điều đó có thể đã hủy hoại sự nghiệp chính trị của ông dưới thời Wilson. Giờ đây, một sự kỳ thị chính trị được gắn cho các cổ đông của Morgan. Các phụ tá Nhà Trắng lưu ý rằng Tổng thống Wilson đã cau mày khi nhìn thấy tên Dwight Morrow trên danh sách ứng viên bổ nhiệm tiềm năng. Mặc dù bổ nhiệm Morrow làm ủy viên Hội đồng Hàng hải Đồng minh, ông kiên quyết nói: "Chúng ta không cần thêm bất kỳ ai giống như thế nữa".[47] Thực tế, Morrow sau này trở thành cố vấn dân sự quan trọng cho Tướng Pershing tại Chaumont. Harry Davison, khi được bổ nhiệm làm người đứng đầu Hội đồng Chữ

thập đỏ Chiến tranh, đã mong muốn được toàn quyền hành động. Sau đó, khi ông đụng độ với người tổ chức của Hội Chữ thập đỏ, Mabel Boardman, cựu Tổng thống William Howard Taft đã phải tới Nhà Trắng để hòa giải. Mặc dù đứng về phía Davison, Wilson nói với Taft rằng "các ông chủ ngân hàng New York thích quyền lực tuyệt đối, họ đã quen với điều đó khi làm kinh doanh, nhưng thói quen đó trong những trường hợp như vậy là không khôn ngoan".[48]

Từ quan điểm về lịch sử sau này của Phố Wall, phong trào Vay vốn vì Tự do thời chiến của chính phủ có một vị trí quan trọng. Mỹ bán được gần 17 tỷ đô-la Trái phiếu vì Tự do. Những chiến dịch quảng bá đầy hứng khởi đã đưa Charlie Chaplin và Douglas Fairbanks, Sr. đến các cuộc tuần hành tại Góc phố. Bộ trưởng Tài chính McAdoo muốn tiếp cận những người nông dân, doanh nhân, người lao động sản xuất quy mô nhỏ và do vậy đã tạo ra một thế hệ nhà đầu tư mới của nước Mỹ. Một thiên tài của chiến dịch là luật sư Phố Wall, Russell C. Leffingwell, người hàng xóm của McAdoo tại Yonkers, New York. McAdoo bổ nhiệm ông làm cố vấn và sau này là thứ trưởng Bộ Tài chính phụ trách các chiến dịch phát hành Trái phiếu vì Tự do. Ông cũng trở thành một đối tác nổi tiếng của Morgan và là một liên kết quan trọng với đảng Dân chủ.

J. P. Morgan & Co. trỗi dậy từ cuộc chiến với quyền lực được gia tăng rất nhiều. Đối với Jack Morgan, vốn không mấy được quan tâm khi lên nắm quyền năm 1913, đã có được cảm giác nhẹ nhõm tinh thần, sự ý thức mà ông so sánh với cha mình. Ông nói với đối tác tại Paris, Herman Harjes: "Tôi rất vui mừng để nói rằng công ty của chúng ta vẫn đứng vững giữa mọi thứ… Tôi cảm thấy bằng cách nào đó, mình có thể đóng vai trò của Đức Cha trong cộng đồng và giúp đỡ bằng nhiều cách".[49] Khi còn là một chàng trai trẻ ở London, ông từng thấy buồn cười với việc Lloyd mua bảo hiểm tính mạng 2 triệu đô-la cho Pierpont. Giờ đây, ông đập tan mọi kỷ lục khi mua hẳn bảo hiểm 2,5 triệu đô-la cho mình.

Nhưng bản tính quá nhạy cảm của Jack khiến ông phiền lòng bởi những lời chỉ trích hơn là hài lòng với thành công. Sau khi Wilson từ chối đề xuất của Phòng Xuất khẩu, ông giận dỗi khôn nguôi. Ông là con người của những ham muốn về cơ bản không thể tương thích với nhau, muốn giàu sụ và được yêu mến; hữu ích và được đánh giá cao; không chỉ nổi tiếng mà còn phải được mọi người thấu hiểu một cách công tâm. Ông thường đánh giá quá cao đối thủ. Ngay cả khi đã là một chủ ngân hàng nổi tiếng nhất thế giới, ông vẫn suy nghĩ đầy rối rắm. Ông viết vào năm 1917:

Tôi đã đi đến kết luận rằng nguyên nhân chính của sự căm ghét ở Washington dành cho J. P. Morgan & Co... bắt nguồn từ thực tế rằng chúng tôi không đòi hỏi ân huệ nào, rằng đảng Dân chủ đã cố gắng hết sức để làm tê liệt chúng tôi bằng đủ mọi cách có thể, rằng họ đã điều tra nhà máy thép, điều tra Pujo và Đạo luật chống độc quyền Clayton cùng tất cả mọi thứ đại loại như thế; chúng được nghĩ ra và đạo diễn với ý định làm cho chúng tôi không sống nổi – nhưng chúng tôi vẫn tiến về phía trước và đã xoay xở khá tốt... toàn bộ tinh thần chống đối chúng tôi thực sự là một ác cảm về chính trị, nhưng họ không thể thay đổi cảm nhận của chúng tôi, cũng như chúng tôi không thể thay đổi họ.[50]

Sau này, một quan điểm nữa về quyền lực của Morgan tới từ Sir Harold Nicolson trong cuốn tiểu sử của ông viết về Dwight Morrow. Theo Nicolson, khi chiến sự bùng nổ, J. P. Morgan & Co. "không còn là một công ty tư nhân và gần như trở thành một bộ thuộc chính phủ". Với ông, đó là một lời khen về sự hùng mạnh.[51] Tuy nhiên, Jack nghĩ rằng việc đánh đồng giữa ngân hàng của ông với chính phủ là sự xúc phạm. "Tôi không có quyền yêu cầu ông phải viết lại điều này", Jack viết cho Nicolson khi đọc cuốn sách ở dạng dự thảo, "người ta sẽ hiểu như thể chúng tôi phải hạ mình trở thành một bộ dưới quyền Chính phủ".[52] J. P. Morgan & Co. không nghĩ họ ở dưới quyền bất cứ ai, thậm chí cả Washington.

Chương 11
Vụ nổ

Nước Mỹ nổi lên sau Thế chiến I với sự phát triển mạnh mẽ của các ngành công nghiệp và thặng dư thương mại đạt mức kỷ lục, trong khi phần lớn châu Âu là đống đổ nát, rất cần các khoản vay để tái thiết. Các nước, chính quyền các thành phố và tập đoàn đổ xô đến Phố Wall, giống như họ từng ve vãn những ông hoàng thương gia London. Do đồng bảng Anh suy yếu sau chiến tranh, Bộ tài chính Anh đã phải áp đặt lệnh cấm không chính thức đối với tất cả các khoản vay cho nước ngoài trong thành phố London, để ưu tiên khách hàng truyền thống trong nước. London đã từ bỏ vai trò lịch sử là cung cấp tài chính cho thương mại thế giới.

Trong ánh vinh quang sau chiến tranh, J. P. Morgan & Co. là ngân hàng tư nhân có ảnh hưởng nhất thế giới, có thể lựa chọn những khách hàng đáng tin cậy về tín dụng nhất và có khả năng độc lập giải quyết nhiều khoản vay khổng lồ cho các quốc gia. Con dấu chấp thuận của ngân hàng này bảo đảm việc phát hành trái phiếu sẽ được đón chào nồng nhiệt tại thời điểm mà trái phiếu chính phủ nước ngoài vẫn còn mới và xa lạ với các nhà đầu tư Mỹ. Với các chính phủ nước ngoài, tiếng nói của J. P. Morgan & Co. giống như tiếng nói chính thức của thị trường vốn Mỹ. Ảnh hưởng của ngân hàng này không chỉ đơn thuần xuất phát từ tiền bạc mà còn từ những tài sản vô hình: uy tín, các mối quan hệ chính trị và các liên minh ngân hàng.

Với việc các ngân hàng Do Thái suy yếu, trục liên kết các ngân hàng Mỹ gồm J. P. Morgan & Co., National City Bank và First National Bank nắm giữ chìa khóa mở cửa vương quốc tài chính này. Đối với bất kỳ bộ trưởng tài chính đang rất cần tín dụng nào, liên minh này là một cỗ máy vô cùng quyền lực và không thể thách thức. Tháng 10 năm 1919, Baron Emile du Marais, một thành viên trong phái đoàn tài chính Pháp, đã báo cáo về quyền

lực của Morgan cho Tổng thống Pháp Raymond Poincare: "Tôi có ấn tượng rằng J. P. Morgan & Co. đã tập hợp được một nhóm có đủ tất cả các yếu tố cần thiết để phát hành chứng khoán, và không ai có thể xoay xở nếu không có sự hỗ trợ của ngân hàng này. Đó là một thực tế mà chúng ta không thể thay đổi. Trong hoàn cảnh như vậy, sẽ là khôn ngoan nếu chúng ta chấp nhận thực tế này và cố gắng khiến Morgan thấy rằng chúng ta hoàn toàn tin tưởng họ".[1] Phân tích này gợi nhớ đến lời than thở thời chiến thể hiện niềm tin vào định mệnh của thủ tướng Anh Asquith rằng nước Anh, dù muốn hay không, vẫn phải đối phó với ngân hàng này.

Tổng thống Wilson là người trở nên tự tin hơn ai hết nhờ sức mạnh tài chính mới này. Ông háo hức bảo lãnh giấc mơ tự do bằng tiền của Phố Wall. Vẫn chính là Woodrow Wilson, người từng đưa ra những nhận xét chua cay về Money Trust và khước từ thiện chí lập Phòng Xuất khẩu của Jack. Tháng 12 năm 1918, ông đi tàu biển tới châu Âu và được đón chào nhiệt liệt. Ông là người quan trọng nhất trong thời khắc này và được cho là có thể làm trung gian giữa các cường quốc châu Âu, đồng thời tái thiết Bỉ cùng với miền bắc nước Pháp. Tại thời điểm quan trọng này, vai trò của các ông chủ ngân hàng đã thay đổi hoàn toàn. Vào thời Pierpont, các ông chủ tài chính thực sự ghét chính phủ. Nhưng sau Thế chiến I, ngoại giao tài chính chuyển thành một vùng xám không còn phân định rõ ràng giữa kinh doanh và chính trị, với việc các ngân hàng thường hoạt động trong vai trò đại sứ cho chính phủ. Bình mình của Thời kỳ Ngoại giao thể hiện nổi bật nhất tại J. P. Morgan & Co.. Ngân hàng này sau đó đã phát triển thành một chính phủ bí mật và tồn tại song song với các chính sách chính thức. Sau này, có những lúc ngân hàng J. P. Morgan & Co bất tuân chính phủ để theo đuổi chương trình hoạt động bí mật riêng, nhưng phần lớn thời gian, nó trung thành với Washington. Như Jack sau này nói, "Chúng tôi đã luôn rất trung thực trong mối quan hệ với Chính phủ".[2]

Trong thời gian này, Tom Lamont bắt đầu quan tâm tới đối ngoại. Năm 1917, ông đi cùng Đại tá House sang châu Âu để nghiên cứu tình hình tại đây. Sau đó, Bộ trưởng Tài chính Carter Glass bổ nhiệm ông làm cố vấn tài chính cho phái đoàn Mỹ tại Hội nghị Hòa bình Paris. Lamont đã từng hoảng sợ trong một lần tới thăm Flanders vào thời chiến và vẫn nhớ đến cảnh chiến trường như một "hỏa ngục trong những vần thơ của Dante", với lửa đỏ phun ra từ những lòng súng bốc khói.[3] Trải nghiệm này đã khiến ông trở thành người quyết tâm ủng hộ các tổ chức hòa bình thế giới. Ông hình thành niềm tin mãnh liệt vào tầm nhìn về một một Hội Quốc Liên của Wilson và đổ rất nhiều tiền vào các tổ chức ủng hộ

Mỹ gia nhập Hội Quốc Liên.

Niềm tin chính trị của Lamont khớp với yêu cầu tài chính của ngân hàng Morgan, vì khi mở rộng việc cho nước ngoài vay, ngân hàng này mong muốn có những chính quyền ổn định, an ninh toàn cầu và tự do thương mại. Những năm cuối thập niên đầu thế kỷ XX là thời hoàng kim của chủ nghĩa lý tưởng Morgan. Trong những năm tháng đó, Dwight Morrow viết một nghiên cứu ngắn có tên *Xã hội những nhà nước tự do* về cách thức các quốc gia đàm phán giải quyết xung đột trong quá khứ. Anne, con gái ông, sau này nhớ lại: "Những cuộc nói chuyện tôi nghe được ở bàn ăn gia đình trong những năm còn đi học tràn đầy hứng khởi dành cho Giải pháp hòa bình 14 điểm của Woodrow Wilson: 'Quyền tự quyết cho các quốc gia' và 'một trật tự mới cho hòa bình thế giới'".[4]

Không giống như dự đoán, một Lamont thư thái đã gây ấn tượng với Wilson tại Paris. Wilson nói với ông: "Tôi ngày càng ngưỡng mộ quan điểm tự do và tinh thần cộng đồng của ông trong số những lời cố vấn".[5] Là một đối tác mới của J. P. Morgan & Co., George Whitney, nói rằng Wilson dường như đặt niềm tin vào những đánh giá tài chính của Lamont hơn bất kỳ ai khác.[6]Thực tế là việc nhân viên của J. P. Morgan & Co. xuất hiện đông đảo tại Hội nghị Hòa bình Paris năm 1919 đã khiến Bernard Baruch càu nhàu rằng JP Morgan & Co. đang chiếm cả diễn đàn.[7] Điều đáng nhấn mạnh là Wilson, một tổng thống cấp tiến thuộc đảng Dân chủ đã là người đầu tiên huy động quyền lực mới của Phố Wall cho mục đích chính trị (mặc dù việc khai thác quyền lực này trở nên rõ ràng hơn dưới thời những tổng thống khác thuộc đảng Cộng hòa). Một thập kỷ với những cuộc tấn công vào Quỹ Money Trust dường như đã biến thành một cái ôm nồng nhiệt.

Tom Lamont đã phát hiện ra *sở trường* của mình ở Paris và tham gia viết các điều khoản tài chính của hiệp ước hòa bình. Ông đã xây dựng rất nhiều mối quan hệ mới, bao gồm Philip Kerr, thư ký của Lloyd George và sau này trở thành Hầu tước Lothian, đồng thời là bạn thân của Nancy Astor và Jan Smuts người Nam Phi. Lamont trở thành nhà ngoại giao tài chính tài ba của thời đại này. Ở những lĩnh vực mà Jack Morgan không thể khôn lanh, Lamont lại rất tinh nhanh và linh hoạt về mặt lý tưởng, Lamont có thể gợi ý cho các chính trị gia ở cả hai đảng rằng ông đứng về phía họ. Ông là một người có nhiều mặt nạ, vào vai điêu luyện đến nỗi đôi khi ông lừa dối được chính mình. Ông có năng khiếu đi thăng bằng trên hàng rào chính trị. Đối với Wilson, bằng việc xây dựng kế hoạch một cách đặc biệt khéo léo, ông tự gọi mình là "một đảng

viên Cộng hòa tôi có niềm tin vào chính quyền dân chủ hiện thời".[8] Khả năng dễ dàng chấp nhận sự khác biệt của ông đôi khi rất dễ nhầm lẫn với sự thiếu niềm tin và tư duy cởi mở của ông đôi khi có một chút chủ nghĩa cơ hội. Với các vấn đề kinh tế trong nước, ông là một đảng viên Cộng hòa thông thường. Tuy nhiên, do tán thành quan điểm tự do đối với các tổ chức quốc tế và tự do dân sự, ông dễ dàng được giới trí thức thuộc đảng Dân chủ chấp nhận bởi họ kinh ngạc trước *nhân vật đặc biệt* này của Phố Wall. Tới lúc Lamont kết thúc sự nghiệp, cả Herbert Hoover và Franklin Roosevelt đều nằm trong số những người bạn thân thiết của ông.

Suốt một thế hệ, Lamont và J. P. Morgan & Co. bị vướng vào Hiệp ước Versailles và vấn đề bồi thường chiến tranh của Đức. Đó là một vũng lầy mà họ không bao giờ có thể thoát ra. Tại hội nghị hòa bình, Lamont tham gia một tiểu ban đánh giá năng lực bồi thường chiến tranh của Đức cho các nước Đồng minh. Do cuộc chiến diễn ra khá nhiều trên đất Pháp (sau chiến tranh, miền bắc nước Pháp còn lại nhiều hố bom không khác gì bề mặt mặt trăng với vô số hỗ lõm), nước Pháp cương quyết phải nhận được khoản bồi thường khổng lồ. Pháp đã phải trả tiền bồi thường cho Đức vào năm 1819 và năm 1871, giờ họ muốn đòi nợ. So với các nước Đồng minh đầy hận thù, Lamont ít hiếu chiến hơn và đề nghị mức bồi thường từ nước Đức là 40 tỷ đô-la, chỉ bằng 1/5 so với yêu cầu của Pháp và 1/3 con số người Anh đòi hỏi, nhưng mức này vẫn còn lớn và cao nhất so với con số các cố vấn Mỹ đưa ra.

Khi Ủy ban bồi thường đưa ra mức tiền Đức phải trả là 32 tỷ đô-la, Ben Strong đã sốc, vì ông đã dự đoán một cách chính xác sự suy yếu của đồng mark Đức, kéo theo lạm phát sau đó. Tuy nhiên, Lamont không bao giờ tuyên bố từ bỏ niềm tin rằng mức bồi thường đó là chấp nhận được và John Maynard Keynes, qua bài luận nổi tiếng của mình, *Những hậu quả kinh tế của Hòa bình*, mang lại cho người Đức ấn tượng rằng họ đã bị trừng phạt, do đó chỉ nuôi dưỡng sự oán giận và làm suy giảm quyết tâm bồi thường của họ. Theo ông, điều này đã mở đường cho sự trỗi dậy của Hitler. Lamont thuộc trường phái tư tưởng cho rằng người Đức thao túng dư luận thế giới để có được một thỏa thuận tài chính hậu chiến tốt hơn những gì họ xứng đáng có được. Trong suốt Thế chiến II, ông vẫn nhất định tin rằng Hiệp ước Versailles "công bằng với Đức hơn là các nước Đồng minh".[9]

Dù sự thật về cuộc tranh luận lịch sử phức tạp này ra sao, Lamont cũng đã dự đoán đúng về sự ủng hộ không mấy nhiệt thành của Mỹ đối với Hội Quốc Liên. Cảm nhận được chủ nghĩa biệt lập trong nước đang lên cao, ông đã yêu cầu Dwight Morrow từ New York

báo cáo về thái độ dân chúng với Hội Quốc Liên. Khi ông chuyển lại đánh giá không tích cực từ Morrow, Wilson hoặc là coi thường chúng hoặc có vẻ bối rối trước những nghi ngại của người Mỹ. Lamont liên tục đưa cho Wilson các bản ghi nhớ ủng hộ thay đổi chiến thuật trong hiệp ước, tham khảo các đối thủ đảng Cộng hòa nhiều hơn, thậm chí nỗ lực vận động Washington nhằm xác định quan điểm của các thượng nghị sĩ bất đồng và tìm kiếm sự ủng hộ của cả hai đảng. Luôn luôn chú ý tới phong cách, Lamont gợi ý rằng các bài phát biểu của Wilson nên pha thêm hài hước và đề nghị sử dụng "ngôn ngữ gần như trẻ con" khi giải thích các giao ước của Hội Quốc Liên.[10] Wilson đã phản ứng với báo cáo của Morrow theo một cách đạo đức nhưng lại thiếu tầm nhìn. "Mấu chốt của toàn bộ vấn đề là sự thật", ông nói với Lamont, "và nếu chúng ta chỉ có thể làm cho người dân trong nước thấy bức tranh như chúng ta thấy, tôi nghĩ các khó khăn sẽ tan biến".[11] Với bản tính hay thỏa hiệp, Lamont hoảng sợ theo dõi Wilson mắc kẹt trong niềm tin của chính mình. Họ có một chuyến đi cuối cùng đầy tiếc nuối qua Đại Tây Dương với nhau. Đến tháng 11 năm 1919, Hiệp ước Versailles bị Thượng viện Mỹ bác bỏ và Wilson đã sốc. Mỹ không bao giờ có mặt trong Hội Quốc Liên.

Versailles là sự kiện có tính định hình cho Tom Lamont, sự ra mắt trên sân khấu thế giới, từ đó ông có được những bài học đầy mâu thuẫn. Một mặt, hội nghị hòa bình để lại dư vết của chủ nghĩa lý tưởng và Wilson sẽ vẫn là một hình tượng thiêng liêng trong ký ức của ông. Ông ca ngợi "tính cách thú vị" của Wilson và "sự thông minh dí dỏm luôn có sẵn" cùng "sự kết hợp đậm chất Scotland giữa chủ nghĩa lý tưởng tuyệt vời với lòng kiên định".[12] Nhưng ông cũng thấy rằng chính trị là nghệ thuật của sự có thể, rằng Wilson đã phải đau khổ vì sự trong sạch quá mức và rằng thế giới chưa sẵn sàng cho một xã hội hoàn hảo. Nói về Wilson, ông cho rằng: "Ông ấy là một nhân vật kì lạ, một con người vĩ đại về nhiều mặt, nhưng lại có xu hướng giữ vững quan điểm không đúng lúc và nhượng bộ đúng lúc".[13] Theo thời gian, tài năng thỏa hiệp của Lamont trở nên rõ rệt, vì vậy, bi kịch chính trị của ông sẽ trái ngược với Wilson.

Sau khi trở về Mỹ và thấm nhuần tinh thần Wilson, Lamont tự hào treo ảnh của tổng thống Wilson cùng Đại tá House trên bàn làm việc riêng tại số 23 Phố Wall. Trước đó, ông đã trở thành người xuất bản tờ *New York Evening Post* và từ bỏ chính sách không can thiệp để kiên quyết rằng tờ báo lựa chọn lập trường ủng hộ Hội Quốc Liên. Là nhà cho vay nước ngoài hàng đầu của Mỹ, J. P. Morgan &Co. cũng đã có một mối quan hệ tự nhiên ở mức độ nào đó với thương hiệu chủ nghĩa quốc tế của đảng Dân chủ tự

do của Wilson. Trong khi nhiều nhà công nghiệp Mỹ vẫn mang tư tưởng bảo hộ và hẹp hòi, các ông chủ ngân hàng đã có tư duy quốc tế hơn trong thập niên 1920. Chỉ có thông qua thương mại tự do, các nước mới có thể xuất khẩu và thu ngoại tệ để trả nợ. Như những gì đã xảy ra tại London vào thế kỷ XIX, Phố Wall trở nên hướng ngoại hơn rất nhiều so với các ngân hàng huy động tiền gửi thương mại. Là người ủng hộ hợp tác toàn cầu, J. P. Morgan & Co. thường cảm thấy không thoải mái với những thành viên đảng Cộng hòa theo chủ nghĩa biệt lập.

Về nước tham gia Đại hội Toàn quốc đảng Cộng hòa năm 1920, Lamont đã bị sốc bởi những cuộc họp đưa ra quyết định bí mật, chủ nghĩa biệt lập đầy kiêu căng và tinh thần bài ngoại hẹp hòi của đảng Cộng hòa. Ông nhìn thấy nước Mỹ bất ngờ rút lui khỏi khỏi thế giới chung và từ chối trách nhiệm tái thiết châu Âu sau chiến tranh. Trong cuộc bầu cử năm đó, Lamont đã bỏ lá phiếu lẻ loi của mình cho cho ứng viên của đảng Dân chủ, ủng hộ Thống đốc James M. Cox của bang Ohio thay vì Warren G. Harding bởi Cox tán thành Hội Quốc Liên. Ngay cả Jack Morgan cũng ủng hộ Hội Quốc Liên, mặc dù Morgan đã chán ghét mà tẩy chay nước Mỹ trong ngày bầu cử và mắng mỏ cả "đảng Cộng hòa yếu nhược" và "biên tập viên thân Đức của Ohio".[14] Mặc dù ngân hàng này có mối quan hệ thân thiết với chính quyền của ba tổng thống thuộc đảng Cộng hòa vào những năm 1920, luôn có sự xung đột giữa tinh thần trách nhiệm toàn cầu và tầm nhìn hẹp hòi của các đảng viên đảng Cộng hòa có tư duy cục bộ. Ngày càng mang tính đa quốc gia về phạm vi, J. P. Morgan & Co. gặp khó khăn khi phải thích nghi với một nước Mỹ đã chán ngán những ràng buộc với châu Âu.

Khi Lamont đang đàm phán hòa bình ở Versailles, Jack lại phải vật lộn với những con quỷ trong ông. Ông không muốn đàm phán với Đức nhưng chỉ muốn thấy họ bị trừng phạt cho những hành động "man rợ" của mình. Năm 1917, ông đã viết cho một người bạn rằng "sau những hành vi của người Đức trong cuộc chiến này, sẽ không thể có bất kỳ quốc gia văn minh nào. . . có thể có quan hệ thương mại hoặc tài chínhvới những người đã thể hiện bản chất độc ác như vậy".[15] Ông nói rằng thà để Tướng Pershing tiến vào Berlin cùng nửa triệu quân còn hơn tham gia một hiệp ước hòa bình có nhiều nhân nhượng cho nước Đức.[16] Pierpont Morgan đã có thể hành động dựa trên cảm xúc đó, nhưng những khoản cho vay của Morgan sau chiến tranh ngày càng phản ánh lợi ích của Mỹ thay vì mong muốn của các đối tác. Bất chấp đe dọa của Jack, ngân hàng của ông vẫn tài trợ cho các khoản vay lớn giúp thực hiện việc bồi thường, đưa mối liên hệ giữa ngân hàng của ông với

người Đức trở nên chặt chẽ hơn ông từng nghĩ.

Nhìn từ bên ngoài, Jack vẫn là một ông chủ ngân hàng bình tĩnh, nhưng bên trong ông lại sợ hãi và ám ảnh. Sự bất an của ông không kết thúc sau khi đạt được hiệp ước đình chiến. Ngay cả trong không khí sau chiến tranh, một chủ ngân hàng lớn vẫn rất dễ cảm thấy như thể mình đang là mục tiêu khủng bố. Người giàu ngày càng cảnh giác trước những sự kiện ở Nga: việc Trotsky và Lenin giành chính quyền, vụ ám sát Sa hoàng Nicholas II và việc Bolshevik thoái thác nợ nước ngoài. (Ngân hàng Barings đã đóng băng tiền gửi của Nga sau khi Bolshevik cố gắng chuyển số tiền này sang Quỹ Guaranty Trust ở New York.) Trong cuộc Cách mạng Mexico, chính phủ Mexico đã từ chối thanh toán nợ nước ngoài và vào năm 1917, nước này đã thông qua một hiến pháp cực đoan đe dọa quốc hữu hóa những lợi ích dầu lửa của Mỹ.

Có những đồn đoán rằng cách mạng sẽ lan đến Bắc Mỹ, không khí chính trị trở nên ngột ngạt với các cuộc nói chuyện về đấu tranh giai cấp và đình công. Trong năm 1919, bốn triệu người Mỹ đã đình công, thành phố Seattle biến thành địa điểm diễn ra một cuộc tổng đình công lớn. Bộ trưởng Tư pháp A. Mitchell Palmer đã nhổ tận gốc "các phần tử Đỏ" và những đối tượng kích động người nước ngoài khác trong các cuộc tấn công mang tên ông. Bất ổn đó củng cố sự hoài nghi của Jack về "các nhân tố phá hoại" muốn phá nát cỗ máy công nghiệp. Ông hoan nghênh Thống đốc bang Massachusetts Calvin Coolidge với việc trấn áp cuộc đình công của cảnh sát Boston và Thẩm phán Gary vì đã ủng hộ một cửa hàng mở cửa trong cuộc đình công tại nhà máy thép U.S. Steel.

Vào ngày Quốc tế Lao động năm 1919, Jack là một trong 20 người Mỹ nổi tiếng nhận được bom thư giống hệt nhau. Những nạn nhân mục tiêu đã thoát nạn khi các bưu kiện bị chặn lại tại một bưu điện thành phố New York vì không đủ bưu phí. Jack và con gái Jane cũng bị một nhân viên vệ sinh ở Michigan tên là Thorn tống tiền, hắn tuyên bố đã đầu độc họ bằng những vi khuẩn bí mật phát tác chậm và sẽ giao thuốc giải độc nếu nhận được 22.000 đô-la. Thông thường, Jack có thể nhún vai bỏ qua chuyện này, nhưng trong bầu không khí căng thẳng đó, ông nghĩ nên xử lý kẻ tống tiền này để làm gương. Thorn cuối cùng đã bị bắt và kết án 15 tháng tù giam ở nhà tù Leavenworth. Tới năm 1921, ngân hàng J. P. Morgan & Co. cảm thấy bị đe dọa nghiêm trọng bởi những những kẻ phá hoại đến mức Giám đốc truyền thông Martin Egan phải đề xuất đặt lại tên cho toa xe lửa riêng của ngân hàng này, Peacock Point, vì lo sợ rằng mối liên hệ với công ty North Shore của đối tác Harry Davison sẽ dẫn đến rắc rối.

Những sự việc đã thực sự xảy ra giúp lí giải các cơ sở cho nỗi sợ hãi của Jack Morgan, thứ giờ đây đã thúc đẩy ông nỗ lực không ngừng. Những điều điên rồ đang xảy ra xung quanh ông. Ngoài ra, còn có cuộc suy thoái 1920-1921 gần giống với một cuộc khủng hoảng nếu xét mức độ nghiêm trọng của nó. Để kiềm chế lạm phát sau chiến tranh, Ben Strong, Thống đốc Cục Dự trữ New York đã tăng lãi suất mạnh. Đó là cuộc suy thoái đầu được cố ý kích hoạt bởi Cục Dự trữ để dung hòa sự bùng nổ kinh tế. Khi thất nghiệp tăng năm lần lên 12%, bốn triệu người mất việc làm, và hơn 500 ngân hàng vỡ nợ chỉ riêng trong năm 1921.

Đến đầu năm 1920, Jack Morgan có một thế giới quan gần như đảo ngược: với ông, người giàu trở nên bất lực, quần chúng trở thành toàn năng trong tay những kẻ mị dân. Trong trạng thái sợ hãi này, ông thuê thám tử tư William Donovan, một luật sư kiêm sĩ quan được trọng vọng trong Thế chiến I. (Sau này được biết đến với tên Wild Bill Donovan, đứng đầu Văn phòng Chiến lược, tiền thân của CIA.) Công việc tình báo nở rộ trước sự lan rộng của chủ nghĩa cực đoan trên toàn thế giới. Jack yêu cầu Donovan điều tra Quốc tế Cộng sản, thành lập vào năm 1919, tổ chức này đã coi giới chủ ngân hàng là kẻ thù chính của giai cấp công nhân. Từng là chủ ngân hàng phục vụ Sa hoàng Nicholas II, Jack theo dõi Bolshevik với nhiều lo lắng. Ông cũng yêu cầu Donovan khai thác thông tin về các quốc gia mới nổi lên từ Đế quốc Áo-Hung cũ, vì sự hỗn loạn chính trị ở Trung Âu được cho là có thể trở thành mảnh đất nhân lên chủ nghĩa cộng sản. Cuộc điều tra của Donovan không có gì đặc biệt: ông ta chỉ tìm thấy những giấy tờ và bài phát biểu bụi bặm – nhưng công việc đó giúp ông có thu nhập cao và giúp Jack làm quen với một cách thức mới để đối phó với kẻ thù.

Hai sự kiện khác vào năm 1920 khiến cho cảm giác nguy hiểm có mặt khắp nơi của Jack ngày càng tăng. Sáng Chủ nhật ngày 18 tháng 4, một kẻ vô chính phủ và là một bệnh nhân tâm thần trốn trại tên là Thomas W. Simpkin đã lang thang vào Nhà thờ Saint George tại Quảng trường Stuyvesant Square. Simpkin sinh ra tại London, bị ám ảnh bởi cái chết từ vụ đắm tàu*Titanic*. Sau đó, hắn nói đến Mỹ để giết Pierpont Morgan và biết được ông đã chết. Vào sáng Chủ nhật tuần ấy, hắn bị cuốn hút bởi những tiếng chuông tuyệt vời từ Nhà thờ Saint George. Hắn nói: "Những tiếng chuông vang lên và tôi cảm thấy được vỗ về. Sau đó, tôi đi vào nhà thờ".[17] Hắn biết đó là nhà thờ của gia đình Morgan.

Người anh rể của Jack, Herbert Satterlee có mặt ở đó, cùng với bác sĩ James Markoe, một người bạn và là bác sĩ của gia đình Morgan. Khi Markoe đang chuyển khay quyên tiền, tên Simpkin bẩn thỉu

rút súng ra và bắn vào trán ông ở khoảng cách rất gần. Khay tiền rơi xuống sàn nhà tạo ra tiếng động "như thủy tinh vỡ".[18] Linh mục Karl Reiland quăng cuốn Kinh Thánh lên bục giảng và nhảy qua hàng rào thánh điện. Mặc dù người chơi organ ngừng tay, dàn đồng ca nhà thờ vẫn tiếp tục tiếng hát thánh thót trong khi những người thuộc hội đồng giáo dân đuổi theo Simpkin; họ bắt được hắn tại Quảng trường Stuyvesant Square. Thật trùng hợp, bác sĩ Markoe được đưa đến bệnh viện Lying-in, nơi ông đã thuyết phục Pierpont tài trợ, và qua đời tại đây sau một vài phút. Hóa ra, Simpkin đã nhầm bác sĩ Markoe với Jack Morgan. Khi điều tra viên hỏi tại sao lại muốn giết J. P. Morgan, Jr., Simpkin trả lời rằng mình đã nghe Morgan và nghị sĩ Miller nói rằng Tổ chức Công nhân quốc tế Thế giới cần phải bị xóa sổ.[19]

Sự kiện thứ hai là vụ nổ ngày 16 tháng 9 năm 1920. Ngay sau 12 giờ trưa, một cỗ xe ngựa kéo chở số cân cửa sổ trượt nặng khoảng 220kg dừng lại ở Phố Wall, đoạn giữa Ngân hàng J. P. Morgan & Co. và Văn phòng Kiểm định Kim loại quý Mỹ phía bên kia đường. Đột nhiên cỗ xe phát nổ, để lại vỉa hè lỗ chỗ các mảnh bom xuyên qua đám đông kinh hoàng, giết chết 38 người và làm 300 người bị thương. Khi đang đi bộ gần số 23 Phố Wall, cậu thanh niên Joseph P. Kennedy bị thổi văng xuống đất. Trong vòng bán kính nửa dặm, vụ nổ làm vỡ các cửa sổ, bao gồm cả những cánh cửa mở ra Phố Wall của ngân hàng J. P. Morgan & Co.. Lửa và khói xanh kỳ lạ bốc lên ngùn ngụt, đốt cháy những mái hiên trên cao đến tận tầng 12. Bên trong Sàn chứng khoán New York, người giao dịch hoảng sợ bỏ chạy khỏi các cửa sổ đổ sập trong khi thủy tinh vỡ vụn văng qua những tấm rèm che bằng lụa nặng nề.

Trong cuốn sách *Once in Golconda (Một lần ở Golconda)*, John Brooks đã mô tả sự hỗn loạn lúc ấy bên trong J. P. Morgan & Co.:

Bên trong J. P. Morgan & Co., nơi bị ảnh hưởng nghiêm trọng nhất, là một mớ hỗn độn kính vỡ, bàn bị hất ngược, giấy tờ vương vãi và những tấm che cửa sổ bằng dây thép méo mó. Những tấm chắn đó đã được công ty gắn lên cửa sổ không lâu trước đó, rõ ràng là chúng đã ngăn chặn được hậu quả lẽ ra có thể tồi tệ hơn. Một nhân viên của J. P. Morgan & Co. đã tử vong, một người khác chết vì vì bị thương nặng vào ngày hôm sau và hàng chục người khác bị thương nặng. Junius Morgan [con trai lớn của Jack], ngồi ở bàn gần cửa sổ phía Bắc ở tầng trệt, bị vụ nổ hất văng về phía trước và xây xát vì các mảnh kính rơi. Một người đàn ông khác làm việc cho Morgan, William Ewing, bị bất tỉnh, để rồi đến khi tỉnh lại một vài phút sau đó, ông thấy đầu mình mắc kẹt trong một thùng rác.[20]

Vụ nổ khiến kính vỡ rải dày như đường kính khắp mặt sàn chính của ngân hàng. Ngồi trên một chiếc ghế cao, Bill Joyce mất mạng vì bị một tấm cửa sổ sắt găm vào người; John Donahue chết do bỏng. Một dãy lỗ trũng hằn sâu trên các phiến đá cẩm thạch Tennessee trên mặt tiền tòa nhà hướng ra Phố Wall. Cho dù là đó là huy hiệu tự hào hay một đài tưởng niệm cho hai nhân viên đã chết, ngân hàng J. P. Morgan & Co. không bao giờ sửa lại các khối đá cẩm thạch đó, và người đi bộ trên Phố Wall vẫn còn nhìn thấy rõ những vết tích này. Sau này, một đối tác cho rằng chi phí lớn là lý do J. P. Morgan & Co. không sửa chữa chúng, nhưng sau đó ông thừa nhận: "Đúng là những dấu vết này nên nằm lại đó".[21] Trong suốt một thế hệ, các ông chủ ngân hàng đã hỏi, bạn đã ở đâu khi vụ nổ xảy ra?

Bởi vì vụ nổ xảy ra vào tháng 9, Jack đang ở khu nghỉ dưỡng săn bắn tại Scotland. Nhưng lúc ấy, các đối tác khác đang tập trung tại văn phòng của ông, thật may mắn, căn phòng này lại hướng ra Phố Broad. Một người Pháp tới ngân hàng J. P. Morgan & Co. vào lúc đó, cười trong lo lắng và nói ông cảm thấy như thể mình đang trở lại thời chiến tranh. Để xem xét tình hình vụ tấn công, George Whitney đã đi xuống đường. Trên bức tường phía bắc đầy sứt sẹo của ngân hàng, ông nhìn thấy một cảnh tượng rùng rợn: "Đầu của một người phụ nữ dính chặt vào tường. Tôi sẽ không bao giờ quên cảnh tượng đó. Vụ nổ mạnh tới nỗi khiến đầu người phụ nữ văng ra và dính chặt trên tường".[22]

Trong một ký ức khác về cái ngày tưởng chỉ có trong ác mộng ấy với sự hỗn độn của những nỗi kinh hoàng được ghi hình chậm, Whitney nhớ lại rằng Dwight Morrow, một người đăng trí ở mức huyền thoại, có cuộc hẹn dùng bữa trưa với một quan chức chính phủ. Khi khói tan, Whitney thấy Morrow chạy nhanh xuống tầng dưới và chào vị quan chức đó rất đúng giờ, như thể đó vẫn là một ngày làm việc bình thường. Hai người này đi tới Câu lạc bộ các ông chủ ngân hàng để ăn trưa, luồn lách qua các xác chết, lính cứu hỏa, những chiếc xe lật ngược và các hố sâu trên đường phố. Whitney nói "Tôi nghĩ là họ không hề để ý đến vụ nổ và cũng không hề biết là họ đang làm gì".[23]

Trong những tuần sau đó, J. P. Morgan & Co. hoạt động chật vật, với những tấm vải phủ lên cửa sổ và một mái vòm có thể sập xuống bất cứ lúc nào được dựng lên bằng giàn giáo, bên trên sàn chính của ngân hàng. Đối với ngân hàng luôn được trang hoàng tỉ mỉ bậc nhất này, đây là một khoảng thời gian lạ lùng hiếm thấy, với nhiều nhân viên đẹo nẹp và băng gạc tới làm việc. Câu hỏi liệu ngân hàng J. P. Morgan & Co. hay là Văn phòng giám định kim loại

quý là mục tiêu thực sự của vụ nổ không bao giờ có câu trả lời; vụ việc chìm xuống như một vụ án lớn không có lời giải. Nó có thể chỉ là một tai nạn bất ngờ do hóa chất, mặc dù trùng hợp với một loạt hoạt động của những kẻ vô chính phủ và luôn được cho là do những kẻ vô chính phủ gây ra. Sàn chứng khoán mới đang được xây dựng tại số 11 Phố Wall có thể là lý do cho việc chất nổ xuất hiện trong khu vực này. Ngân hàng J. P. Morgan & Co. đã thuê Hãng Thám tử Quốc tế Burns điều tra vụ việc. Hãng này đưa ra phần thưởng trị giá 50,000 đô-la cho thông tin về vụ việc; tuy nhiên không có ai lĩnh được số tiền đó.

Ngay sau khi vụ nổ xảy ra, 30 thám tử tư đã nhận vị trí xung quanh căn nhà ốp đá nâu của Jack ở Đại lộ Madison. Jack cho rằng vụ nổ là một cuộc tấn công vào Phố Wall chứ không phải vào ngân hàng của mình. Nhưng cùng với vụ tấn công bằng súng năm 1915, vụ tống tiền của Thorn, vụ bắn chết Markoe và một triệu lẻ một bức thư quấy rối chắc chắn đã làm tăng cảm giác bất an cũng như nỗi lo sợ ngày càng tăng của ông trước các âm mưu.

Giai đoạn đầy biến cố này đã tạo nền tảng cho tư tưởng bài Do Thái ngày càng sâu sắc của Jack. Tư tưởng này đóng vai trò quan trọng trong quan điểm của ông và trở thành lời giải thích ngắn gọn cho nhiều vụ việc, đặc biệt là các cuộc tấn công vào gia đình và công ty của ông. Tư tưởng chống Do Thái của ông không khác biệt gì nhiều. Ông coi người Do Thái như một trụ cột thứ năm có quy mô toàn cầu, vờ vịt trung thành với chính phủ nơi họ sống, trong khi lén lút thúc đẩy các mưu đồ của nước ngoài. Ông khái quát hóa sự có mặt của các ngân hàng Đức-Do Thái tại Phố Wall thành một hiện tượng rộng lớn hơn. Giống như cha mình, Jack vô cùng ấm áp và trìu mến với những người thân thiết, nhưng cũng giống như Pierpont, ông thường thể hiện sự lạnh lùng và nghi ngờ đối với người ngoài . Trong tư tưởng chống Do Thái của mình, Jack không bao giờ thấy mình đang tấn công kẻ yếu; thay vào đó, ông nhìn nhận kẻ thù mạnh hơn mình, một Morgan đơn thuần, và cho rằng kẻ thù xứng đáng với những gì chúng nhận được.

Tháng 5 năm 1920, là thành viên Hội đồng quản trị của Đại học Harvard, ông vội vã cảnh báo Tổng thống A. Lawrence Lowell về mối nguy hiểm nghiêm trọng gây ra bởi một chỗ trống trong hội đồng:

Tôi nghĩ nên nói rằng tôi tin các thành viên Hội đồng quản trị có cùng một niềm tin rằng ứng cử viên cho chỗ trống này không nên là người Do Thái hay người Công giáo La Mã, mặc dù, theo lẽ tự nhiên, lo ngại đối với ứng viên theo Công giáo La Mã ít hơn đối với

người Do Thái. Tôi sợ ông sẽ nghĩ rằng chúng tôi có tư tưởng hẹp hòi, nhưng cá nhân tôi phản đối hai loại ứng viên trên dựa trên thực tế rằng trong cả hai trường hợp, có nhiều người công nhận lợi ích hoặc sự kiểm soát chính trị đứng đằng sau đó và trong tư tưởng của những người này, cao hơn cả chính phủ của đất nước này: những người Do Thái luôn là một người Do Thái trước hết rồi mới là một người Mỹ, và tôi sợ rằng người theo Công giáo La Mã trước hết vẫn là một người theo giáo hội rồi mới đến một người Mỹ.[24]

Từ lá thư này, người ta có thể thấy Jack vẫn còn giữ mối thù thời chiến với Kuhn, Loeb, giờ đây đã bị thổi phồng thành một lý thuyết phổ quát. Thật mỉa mai rằng ông sẽ sớm cho người Đức vay khoản tiền lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ và sau đó lại được Vatican trao huân chương vì tư vấn đầu tư cho tòa thánh.

Năm 1920, tin rằng đang có âm mưu chống Morgan của các ngân hàng Đức-Do Thái, Jack đã tuyển mộ Charles Blumenthal thâm nhập vào những hoạt động của họ. Trong hai năm, Blumenthal báo cáo cho Jack theo định kỳ. Cách thức làm việc của người này không được tài liệu nào ghi lại, nhưng một trong những mục tiêu rõ ràng là Samuel Untermyer, người mà Jack vẫn lên kế hoạch trừng phạt vì vai trò của ông ta trong các buổi điều trần Pujo. Một mục tiêu khác là một người sinh ra ở Đức có tên là Otto Kahn, đối tác của ngân hàng Kuhn, Loeb và là thiên thần tài chính đứng đằng sau nhà hát nhạc Metropolitan Opera. Hơn cả Jacob Schiff, Kahn thích phô trương lại giao du với xã hội thượng lưu với biệt danh "Trang giấy trắng" giữa Kinh Cựu ước và Tân Ước.[25] Kahn đã đưa ra đề nghị đóng góp một cách hào phóng cho các khoản vay của Anh và Pháp năm 1915, Jack thậm chí đã ca ngợi những bài phát biểu thời chiến mang tinh thần yêu nước của Kahn, những bài phát biểu này được lưu truyền rộng rãi trong khối các nước Đồng minh. Kahn thậm chí đã bị hoàng đế Đức chỉ trích là kẻ phản bội quê hương. Sau đó, vào năm 1919, Jack biết được Kahn và Kuhn, Loeb có một khoản vay nhỏ cho một số thành phố của Đức vào thời kỳ đầu cuộc chiến. Kahn lúc đó vẫn mang quốc tịch Anh và Jack cho rằng khoản cho vay đó là bằng chứng hiển nhiên về tội phản quốc. Vô cùng tức giận, Jack viết thư cho Grenfell với nội dung: "Nước Anh không thể nhốt hắn ta vào ngục, bây giờ hắn ta là một công dân Mỹ, nhưng tôi không thấy đó là cách hành xử thượng lưu và tôi nghĩ công chúng cần được biết về điều này".[26] Lòng yêu nước thời chiến của Kahn đã rơi vào quên lãng.

Tiếp tục theo đuổi đầu mối ấy, Jack đi tìm bằng chứng về liên hệ của Kahn với khoản cho người Đức vay đó. Có lẽ ông đã có được

thông tin đó từ Blumenthal vào năm 1920. Ông viết cho Grenfell: "Đính kèm thư này là ảnh chụp một bức thư từ Lindheim, một luật sư người Do Thái tại New York với 50 mối quan hệ với nhóm của Untermyer. Bức thư gửi cho bác sĩ Albert, mà theo tôi là đủ để xác định ông Otto Kahn có mối liên hệ tới khoản tiền cho các thành phố Đức vay".[27] Có vẻ như cả Jack và Teddy Grenfell đều đang trao đổi thông tin tình báo với chính quyền Anh, bởi lúc đó Grenfell đã biết bác sĩ Albert đã tiêu rất nhiều tiền của Đức trong giai đoạn đầu của cuộc chiến.[28] Một vài năm sau đó, ngân hàng J. P. Morgan & Co. có một nguồn tin từ London để tham khảo hồ sơ về Samuel Untermyer tại Bộ Hải quân Anh.

Có thể một nguồn tin nữa của Jack là tờ báo *Dearborn Independent* của Henry Ford, cơ quan ngôn luận cho quan điểm chống Do Thái kỳ lạ của Ford và được phân phối thông qua các đại lý của ông trên toàn quốc. Năm 1921, tờ báo này tiến hành một chiến dịch chống lại " người Mỹ nhập cư", những người nhập cư với lòng trung thành được cho là không rõ ràng với đất nước. Trong một bức thư thấm tình huynh đệ gửi tới biên tập của tờ báo, Jack công khai ủng hộ chiến dịch này: "Do chiến tranh, tôi đã có nhận thức đầy đủ về sự nguy hiểm đối với cộng đồng do người Mỹ nhập cư đem lại; và với tôi, người Do Thái là nhóm người duy nhất trong số người Mỹ nhập cư đã âm thầm làm được việc của họ đồng thời duy trì bền vững tư tưởng nước đôi mà không bị công chúng chú ý".[29] Jack cho biết ông sẽ cung cấp tin cho tờ *Independent*. Khi Charles Blumenthal tới Detroit để xin ý kiến của Henry Ford về mối đe dọa từ người Do Thái, Jack ngay sau đó đã mời Ford đến thăm mình ở New York.

Tư tưởng chống Do Thái lẫn lộn của Jack đan xen với sự cạnh tranh trong kinh doanh. Các nhóm ngân hàng Mỹ và Do Thái vẫn hình thành các nhóm đối đầu nhau ở phố Wall. Năm 1921, một cựu nhân viên Bộ Tư pháp đã cảnh báo ngân hàng J. P. Morgan & Co. về một kế hoạch của những ông chủ ngân hàng Do Thái và các nhà công nghiệp Đức nhằm khôi phục lại tài sản cho nước Đức. Người này cho biết cách mà một người họ Lehman và một người họ Rothschild gặp mặt các đối tác của ngân hàng Kuhn, Loeb tại New York để hoàn thiện âm mưu này, họ hy vọng sự kết hợp mới này sẽ khiến J. P. Morgan & Co. phá sản. Điều này có thể đã xảy ra và được tạo thêm kịch tính bằng cách sử dụng ngôn từ mang tính báo động, đầy tính âm mưu. Jack có cách nhìn của riêng ông về cạnh tranh giữa người Mỹ với Do Thái tại Phố Wall, đồng thời xem xét nó ở khía cạnh âm mưu và tôn giáo hơn khía cạnh kinh doanh đơn thuần.

Quan hệ giữa Jack và Blumenthal nhanh chóng xấu đi. Jack ứng trước tiền để Blumenthal mua thế chấp nhà ở, nhưng ông ta lại không trả nợ đúng hạn. Đối với một ông chủ ngân hàng như Jack, những kẻ lười biếng nằm ở nấc thang thấp hơn người Do Thái nơi địa ngục. Quan hệ giữa hai người dần trở nên giá lạnh. Tới năm 1922, Jack ngừng các khoản thanh toán cho Blumenthal. Sau đó, khi Blumenthal cố gắng sử dụng tên tuổi của Morgan để huy động tiền mặt, Jack đã phủ nhận từng tuyển dụng Blumenthal. Đây là sự tức giận của Jack hay là cách ông che giấu những gì mình làm?

Cho dù có chuyện gì xảy ra chăng nữa, những mánh lới trong âm mưu của người Đức và các ông chủ ngân hàng Do Thái sớm trở nên ngớ ngẩn và chẳng có tác dụng gì. Không một người Do Thái nào ở phố Wall từng giúp nước Đức nhiều như Jack Morgan. Ngay cả khi ông chấm dứt quan hệ với Blumenthal năm 1922, Bộ Ngoại giao Mỹ đã thúc giục ông tham gia vào ủy ban gồm các chủ ngân hàng để phác thảo những điều kiện cần thiết cho một khoản vay lớn cho nước Đức. Sau nhiều năm quyết tâm săn tìm những kẻ ủng hộ nước Đức, Jack Morgan cuối cùng sẽ lại thấy mình trở thành ông chủ ngân hàng quan trọng nhất với người Đức. Bóng ma ông theo đuổi trong những năm tháng đó hóa ra lại chính là ông.

Trong chiến tranh, Jack đã gây bất ngờ cho những kẻ chế nhạo ông là bù nhìn, một bản sao nhạt nhòa, nặng nề, chậm chạp của Pierpont Morgan. Các mối quan hệ với người Anh cũng như các đối tác ông tuyển cho Morgan Grenfell giúp tăng cường quan hệ với các nước đồng minh. Đã quen làm việc đều đặn trong thời gian chiến tranh, ông vẫn tiếp tục làm việc tám hoặc chín tiếng mỗi ngày cho tới đầu những năm 1920. Tuy nhiên, dù gì ông vẫn là một ông chủ ngân hàng. Tuy nhiên, ông lại không có nguồn năng lượng khổng lồ của đầu tàu hỏa như nguồn năng lượng đã thúc đẩy cha ông. Như ông sẵn sàng thừa nhận, ông là một kẻ lười nhác, một tay nghiệp dư hiếu học theo phong cách của một điền chủ Anh. Ông yêu làm vườn, đi du thuyền và đọc tiểu thuyết trinh thám, những hoạt động có tính chất nhẹ nhàng an thần. Một lần, với thái độ hờ hững, ông đã so sánh não của mình với bông hoa lơ trắng mềm yếu bị luộc quá lửa. Ngoài ra, ông cũng bị ám ảnh bởi những cơn trầm cảm, bệnh tật cùng cái chết của cha ông, vấn đề mà ông cho là xuất phát từ hoạt động chính trị và làm việc quá sức. Vì vậy, ông sẵn sàng dựa vào một trợ lý được việc.

Jack rất thích Harry Davison, người rõ ràng được yêu mến khi Morgan trở thành ông hoàng thời hậu chiến. Davison bẩm sinh có quyền uy; Paul Warburg thuộc ngân hàng Kuhn, Loeb đã từng nói

rằng "người ta rất thích đi theo ông ấy".[30] Cống hiến của ông cho ngân hàng J. P. Morgan & Co. là tấm gương sáng để noi theo, như đã được chứng thực bởi bức điện ông gửi cho Nelson Aldrich sau khi Pierpont chết. Nhà của Davison, Peacock Point, vừa bị cháy trụi và ông sẽ ở tạm trên một chiếc nhà thuyền vào mùa hè trong khi ngôi nhà được xây dựng lại; ông đánh điện cho Aldrich như sau: "Mất nhà cửa chỉ là sự việc nhỏ khi xét tới những mất mát đau đớn khác".[31]

Vị thế của Davison được củng cố rất nhiều nhờ chiến tranh. Là người đứng đầu của Hội đồng Chữ thập đỏ chiến tranh, ông được thăng chức lên làm chủ tịch liên minh toàn cầu các Hội chữ thập đỏ; trong nhiệm kỳ của ông tại Hội Chữ thập đỏ, có tám triệu người tình nguyện đăng ký. Nhiều câu chuyện đã minh chứng cho sự tự tin lớn lao của Davison. Tại một cuộc mít tinh của Hội Chữ thập đỏ, ông nghe cựu Tổng thống Taft nói: "Tôi vô cùng vinh dự khi được giới thiệu với quý vị một trong những công dân xuất sắc nhất của chúng ta, một người đàn ông sẽ chọn đối mặt với những họng súng của quân Đức hơn là đối diện với khán giả". Davison đã đang rời khỏi chỗ ngồi của mình khi ông Taft hô vang: "Tướng Pershing!".[32]

Một câu chuyện khác về Davison liên quan đến chuyến đi của ông tới London năm 1918. Khi đến nơi, ông được thông báo rằng vua George đệ ngũ muốn gặp mình. Trên đường tới cung điện Buckingham, ông được một người hầu cận của đức vua tóm tắt cho biết về các nghi thức và được đưa cho một danh sách vắn tắt những điều cấm kỵ của hoàng gia. Ông không được ngồi vắt chân, đưa tay ra bắt trước hay rời đi cho đến khi nhà vua cho phép. Davison đã dành một giờ trò chuyện với Đức vua và sau đó, đột nhiên nhớ ra một cuộc hẹn khác, ngay lập tức ông đứng bật dậy, hành động này vi phạm nghi thức hoàng gia. Ai ngoài một đối tác của J. P. Morgan & Co. sẽ cảm thấy nhàm chán khi gặp mặt đức vua hoặc là không muốn kéo dài cuộc gặp gỡ đó? Điện Buckingham chỉ là điểm dừng chân trong một hành trình bận rộn, J. P. Morgan & Co. đã tự mình trở thành tầng lớp quý tộc.

Sau chiến tranh, uy tín của Davison lớn tới nỗi bạn bè nói đến ông như một ứng viên tổng thống tiềm năng. Nhưng chính Davison lại phủ nhận và nói rằng "điều đó không bao giờ có thể xảy ra", có lẽ vì ông đã dính líu vào một cuộc ngoại tình với kết thúc đầy bi thảm vào mùa xuân năm 1915.[33] Ông sợ rằng câu chuyện đó sẽ bị đào lên. Câu chuyện thực ra đẫm máu. Davison và vợ của ông, Kate, là bạn thân với một cặp vợ chồng họ Boocock, hàng xóm trước đây ở Englewood, New Jersey. Howard Boocock là thủ quỹ

của Công ty tín thác Astor. Davison đã ngoại tình với Adele Boocock, người bạn thân của vợ mình, và ban đầu Howard Boocock không biết đến chuyện này.

Khi Howard Boocock phát hiện ra vụ việc, ông trở nên mất trí, nhưng theo cách phù hợp với địa vị của mình. Ngày 22 tháng 3 năm 1915, ông rời ngân hàng về nhà sớm và khá bồn chồn. Tuy nhiên, ông và vợ vẫn ăn vận để dùng bữa ăn tối như thường lệ tại căn nhà của họ tại Phố 74 Đông. Gia nhân không thấy điều gì bất thường trong bữa ăn. Sau đó, Howard lên thư viện trên lầu để đọc báo một lúc, trong khi Adele chơi piano trong phòng vẽ tranh ở tầng dưới. Sau đó, Howard xuống lầu dưới với vợ. Đột nhiên, những người hầu thấy tiếng piano dừng lại, tiếp theo là hai tiếng súng lục nổ chát chúa. Khi những người giúp việc sợ hãi vội vã chạy vào phòng, họ phát hiện ra rằng Howard đã bắn vào phía sau tai phải của Adele bằng một khẩu súng quân dụng cũ; sau đó ông cũng đã tự bắn vào phía trên mắt trái của mình. Người đầu tiên mà đám gia nhân đang hoảng loạn nghĩ cần phải gọi điện là người bạn thân nhất của Adele Boocock, Kate Davison. Sau đó, Kate đã phải thông báo cho thân nhân của gia đình Boocock. Kate đồng ý đem hai đứa trẻ nhà Boocock về nuôi, chúng đang ngủ khi vụ nổ súng xảy ra, gia đình Davison cũng thanh toán học phí cho hai đứa trẻ. Hành động này gợi nhớ về sự rộng lượng trước đó của gia đình Davison khi họ nhận nuôi những đứa con của Ben Strong. Cái chết của vợ chồng Boocock là một trong những vụ án "chưa được phá" gây chấn động năm 1915. Một bồi thẩm đoàn của điều tra viên kết luận rằng Howard Boocock đã mất tự chủ do lo lắng về nguy cơ bị ung thư ruột. Sự thật đã bị chôn vùi cho tới tận ngày nay.[34]

Năm 1920, khi Harry Davison trở về sau khi rời Hội Chữ thập đỏ, ông đã đánh mất vẻ quyến rũ nhẹ nhàng nhưng đầy lôi cuốn của mình. Ông than phiền về những cơn đau đầu và tình trạng mất ngủ kỳ lạ rồi nghỉ làm một năm để dành thời gian cho gia đình ở điền trang Magnolia, dinh thự của ông ở Thomasville, Georgia. Một bức ảnh chụp Davison trong một chuyến dã ngoại ở đó cho thấy ông đang hút xì gà và mặc một chiếc áo sơ mi trắng bên trong bộ vest tối màu. Mặc dù sức khỏe kém và đang trong một chuyến dã ngoại mộc mạc, phần đàn ông trong J. P. Morgan & Co. không thể để hình ảnh của mình xấu đi. Nhưng kỳ nghỉ đó đã không chấm dứt được những cơn đau đầu và tình trạng chóng mặt của ông. Tháng 8 năm 1921, Davison được chẩn đoán có một khối u não.

Ông là mẫu người rất đàn ông và không chịu làm người bệnh. Một

ngày nọ, ở Peacock Point, một dinh thự với hàng cột kiểu Hy Lạp nằm trên mảnh đất rộng 60 mẫu Anh ở Bờ Bắc của đảo Dài (bất động sản này gần như tạo thành một dải liên tục với dinh thự của Jack Morgan và George Bake), ông và bác sĩ Frederick Tilney đứng xem một đàn cá heo chuột bơi ở Vịnh Oyster. Tilney nói rằng ông đã luôn muốn có một bộ não cá heo để phục vụ nghiên cứu của mình. Davison ra lệnh cho người phục vụ: "Mang cho tôi khẩu súng săn voi và bảo họ chuẩn bị xuống máy ngay lập tức".[35] Davison đã đi xuống ra vịnh và bắn con cá heo chuột của ông.

Harry Davison qua đời vào tháng 5 năm 1922 trong một ca mổ cắt bỏ khối u, thọ 54 tuổi. Ông để lại một gia sản ước tính khoảng 10 triệu đô-la, bao gồm 4,5 triệu đô-la dành cho con trai ông, Frederick Trubee, người đã phải ngồi xe lăn kể từ ngày học đại học. Trong một kỳ nghỉ hè của học sinh trường Yale trong thời gian còn chiến tranh, Trubee và một số bạn cùng lớp đã thành lập đơn vị không quân dự bị thuộc hải quân đầu tiên, Davison trước đó đã mua cho con trai một chiếc máy bay. Khi Trubee tham gia một buổi bay biểu diễn tại Peacock Point, động cơ phía sau của máy bay bị tuột ra và va vào đầu chàng trai, khiến cậu bị liệt nửa người dưới. Khoản thừa kế đặc biệt của người cha dành cho con trai là để cho phép anh theo đuổi sự nghiệp chính trị mà không có bất kỳ phiền não nào về vật chất. Trubee trở thành thứ trưởng bộ chiến tranh phụ trách hàng không trong chính quyền của Coolidge và Hoover kiêm Chủ tịch của Bảo tàng Lịch sử Tự nhiên Mỹ.

Dũng cảm như cha, mặc dù khuyết tật, Trubee vẫn chơi quần vợt và đi săn động vật hoang dã để trưng bày trong bảo tàng.

Tại số 23 Phố Wall, cái chết của Davison đã để lại con đường tới quyền lực rộng thênh thang không có gì cản trở, Tom Lamont thong dong bước lên vị trí lãnh đạo. Mang ơn người thầy Davison một cách sâu sắc, Lamont tiếp nối truyền thống của J. P. Morgan & Co. trong việc xây dựng các đài tưởng niệm cho những vị vua đã qua đời bằng cách viết một cuốn tiểu sử tôn vinh Davison. Lamont đã viết về Pierpont, một hình mẫu khác của mình như sau "Ông không quan tâm đến những vấn đề nhỏ nhặt, được tiến hành hoặc đề xuất lên bởi những con người nhỏ bé". Ông coi thời kỳ Pierpont nắm quyền như một thời kỳ mà sự lịch thiệp dần biến mất, "một kiểu thời kỳ hoàng kim của tinh thần hiệp sĩ trong giải quyết các vấn đề".[36] Quá trình tiếp xúc lâu năm với Pierpont và Davison đã mang lại cho Lamont một tầm nhìn về vai trò của chủ ngân hàng như là một chính khách được kính nể và người gây dựng đế chế chứ không phải một công chức hoặc nhân viên văn

phòng.

Trong thập niên 1920, Tom Lamont là bộ não của ngân hàng Morgan và là người quyền lực nhất Phố Wall. Khi các nhà báo đã nói về "ý kiến nổi bật trong ngành ngân hàng", thường là họ đã trao đổi với Lamont. Có một câu nói trên Phố Wall rằng "Ngài Morgan nói với Lamont và Lamont nói với mọi người".[37] Trong thời gian đầu làm ngân hàng, Lamont luôn lịch thiệp, thậm chí khúm núm trước những người lớn tuổi, luôn sẵn lòng làm người hầu cận được việc. Ông luôn biết cách ứng xử với người nhà Morgan. Cả Pierpont và Jack đều là những kẻ cô đơn luôn làm người khác e sợ mà lại ưa thích người hướng ngoại thu hút và có tính cách luôn dễ chịu. Pierpont có những người hòa đồng như Bacon và Perkins; Jack thì có Davison và Lamont. Trong khi gia đình Morgan rất kín đáo và hướng nội, những người ở vị trí quản lý cấp cao này lại mang tới cho ngân hàng một vẻ hào nhoáng thượng lưu. Và Lamont đủ tinh ý để dành cho Jack những lời khen ngợi giúp tăng thêm sự tự tin mà trước đây Pierpont không hề nói với con mình.

Cách mà Tom Lamont, con trai của một mục sư nghèo, trở thành biểu tượng cho tất cả mọi người về sự thu hút của Phố Wall vẫn còn là điều bí ẩn. Người đầu tiên của dòng họ Lamont từ Scotland đến Mỹ vào năm 1750. Cha của Lamont là một cựu giáo sư tiếng Hy Lạp và một mục sư Giám Lý (Tom sau này trở thành một người Tin lành Trưởng lão). Lamont cha có khuôn mặt điển hình trong kinh Cựu Ước với vầng trán rộng vuông, râu quai nón rậm và đôi mắt rực lửa nghiêm nghị. Ông cấm gia đình khiêu vũ, chơi bài và thậm chí cả những cuộc đi dạo quanh khu phố trong ngày lễ Do thái giáo Sa-bát. May mắn thay, mẹ Lamont là người hiền hòa hơn. Thời niên thiếu, Tom sống một cuộc đời tằn tiện ở thị trấn Claverack nằm ở phía Bắc bang New York, ông vẫn luôn lên kế hoạch thoát khỏi nơi này và ngấu nghiến các cuốn tiểu thuyết. Ông theo học ở cả Học viện Phillips Exeter và Harvard nhờ vào học bổng. Ông ngưỡng mộ, nhưng không hề sợ hãi những chàng trai giàu có ông gặp. Ông là con người hoàn toàn thân lập lấy thân và tiêu biểu cho một thời đại dựa trên những phỏng đoán điên rồ và sự lạc quan sôi sục. Giống như Jay Gatsby, ông sống lối sống của một cậu bé nghèo và hiện thực hóa vô số ảo mộng của mình. Ông đã rất thành công trong việc đóng vai quý tộc tới nỗi được chấp nhận như một quý tộc thực thụ.

Thấp, gầy, vai tròn, đôi mắt biết cười và mái tóc mỏng dần, Lamont thường chụp ảnh trước lò sưởi ở văn phòng của mình, với tay trong túi quần, thư thái, cuốn hút. Ông thường tỏ vẻ thích thú

và muốn tìm tòi, như thể mời gọi một mối quan hệ thân mật, nhưng vẫn thăm dò vị khách của mình đầy ngờ vực. Ông quan sát thế giới rất tỉ mỉ, như thể đang đánh giá thế giới, nhìn thấu ai đó chỉ qua một cái nhìn. Ông dường như miễn dịch với trầm cảm, luôn vui vẻ và bình tĩnh trong mọi hoàn cảnh. Câu nói yêu thích của ông là "cứ bình tĩnh đã " và con trai ông, Corliss, cho biết chưa từng thấy cha mình nổi nóng. Ông có năng lực làm việc đáng kinh ngạc và đống giấy tờ đồ sộ của ông tại Trường Kinh doanh Harvard tương đương công việc của 10 người bận rộn. Tom Lamont là một thiên tài trong kinh doanh, tài chính, ngoại giao – và sự nghiệp của ông, với phạm vi gần như choáng ngợp, có thể sánh ngang với chính Pierpont Morgan.

Lamont là một thiên tài trong kết giao và giới văn nghệ sĩ khó thể cưỡng lại sức hút từ ông. Ông là nhà xuất bản báo chí và là một cổ đông lớn trong công ty xuất bản Crowell Publishing. Ông là đối tác duy nhất của J. P. Morgan & Co. bị thu hút bởi ngành xuất bản. Khi nhà thơ Anh John Masefield đi vòng quanh nước Mỹ trong thời chiến để khơi dậy lòng cảm thông với nước Anh, ông đã trở nên gắn bó với Lamont đến nỗi dành tặng cuốn sách *War and the Future* (Chiến tranh và Tương lai) cho Lamont. Lamont cũng kết bạn với Walter Lippmann, John Galsworthy và HG Wells. Trong ông luôn có sự thôi thúc phải viết để ghi lại những suy nghĩ của mình và giữ chúng cho hậu thế, mỗi tháng ông viết tới hàng trăm bức thư cá nhân.

Bạn bè của ông không chỉ có người nổi tiếng. Mỗi mùa xuân, ông đều đi nghỉ cùng ba người bạn đại học ở thành phố Atlantic, nơi họ câu cá, chơi bài bridge và trò chuyện.

Ông duy trì hàng trăm mối quan hệ và giống như những quả bóng của nghệ sĩ tung hứng, ông tung chúng lên một cách thật kỳ diệu, mỗi người quen của ông đều cảm thấy mình đặc biệt bởi những món quà, tấm thiệp cùng lời mời chu đáo tới từ số 23 Phố Wall.

Tom Lamont dễ dàng tiếp nhận địa vị quý tộc của J. P. Morgan & Co. phần lớn nhờ vào sự tự tin phi thường của Phố Wall trong những năm 1920 và vai trò ngoại giao mới của các ông chủ ngân hàng. Lamont là một chính trị gia bẩm sinh và hợp thời. Năm 1928, quốc vương Ai Cập nói với Lamont: "Ông Lamont, tôi đánh cược rằng tôi là vị nguyên thủ nước ngoài duy nhất từng tiếp đón ông mà không đề nghị được vay tiền cho chính phủ nước mình".[38] Có lẽ quốc vương đã nói đúng. Sau đó, Lamont xuất hiện trong danh sách 63 người cai trị nước Mỹ và chắc chắn ông sẽ còn có mặt trong danh sách ngắn hơn thế nhiều. Năm 1937, Ferdinand

Lundberg, một nhà báo cấp tiến, nói rằng Lamont "trong suốt 20 năm ở Tây bán cầu đã sử dụng quyền lực và thực thi những quyết định cuối cùng mà không vấp phải khiếu nại nào nhiều hơn bất kỳ ai khác. Tóm lại, Lamont là vị Thống chế cao nhất trên thực tế của Giới lãnh đạo tài chính và chính trị ngầm thời hậu chiến. Ông là người mà các tổng thống, thủ tướng, thống đốc ngân hàng trung ương phải tham khảo ý kiến".[39] Dù lời văn có phần tức giận thái quá nhưng Lundberg đã nói đúng.

Lamont có những giấc mơ không hề tầm thường khi ông nỗ lực thuyết phục Henry Ford đưa công ty xe hơi của Ford trở thành công ty đại chúng vào năm 1916. Nỗ lực này đã không thành cho tới tận năm 1956, sau khi Ford qua đời. Với lượng cổ phần lớn trong ngành đường sắt, J. P. Morgan & Co. đã không nhận ra tầm quan trọng của ngành công nghiệp ô tô và Pierpont đã từ chối mong muốn vay vốn của Ford khi mới khởi nghiệp. Sau đó, George Perkins cũng đánh mất cơ hội cho General Motors vay vốn vào năm 1907, khi ông chế nhạo dự đoán của William Crapo Durant rằng doanh số bán xe sẽ tăng lên đến nửa triệu ô tô mỗi năm và một ngày nào đó, ô tô sẽ nhiều hơn số ngựa trên đường phố của Mỹ. Đối với Phố Wall ở thời điểm chuyển giao thế kỷ, xe hơi là thứ đồ chơi của nhà giàu và trở ngại lớn nhất là tình trạng đường bộ chất lượng kém hay có sự cố. Thái độ này khiến Henry Ford tức giận và củng cố thái độ coi thường của ông đối với các ông chủ ngân hàng Phố Wall.

Đến năm 1916, các công ty xe hơi đã có được sự tôn trọng mới tại Phố Wall. General Motors đã tuyên bố về lần chia cổ tức cổ phiếu đầu tiên (lớn nhất trong lịch sử Sàn chứng khoán New York), và những hoài nghi ban đầu chuyển thành cảm xúc hào hứng rộng rãi trong công chúng. Henry Ford đã giới thiệu dây chuyền lắp ráp tại nhà máy Highland Park của ông. Vào năm 1914, ông đã tuyên bố áp dụng chế độ ngày làm việc tám tiếng với mức lương 5 đô-la/ngày đối với công nhân của mình. Hai điều khoản này đủ tốt để thu hút 12.000 nhân công. Giờ đây, Ford dễ dàng sản xuất hơn nửa triệu chiếc xe mẫu T mỗi năm, Lamont cũng nhìn thấy cơ hội đạt được một thỏa thuận thú vị theo cách thức truyền thống của Pierpont. Tâm trí của Lamont bị ám ảnh bởi bóng ma của Pierpoint, điều này thể hiện rõ trong một lá thư mà Lamont viết cho một cộng sự của Ford. Trong thư, ông viết rằng nếu Ford đưa công ty của mình trở thành công ty đại chúng, sẽ "chẳng có gì có thể so sánh được với sự kiện này kể từ khi công ty Steel chào bán cổ phiếu 15 năm trước đây".[40] Như một quy tắc, Ford phản đối việc bán cổ phiếu và nghĩ rằng cổ đông phải làm việc đóng góp cho công ty. Tuy nhiên, ông lại mời Lamont thống nhất "những ý

tưởng tốt nhất" của JP Morgan và Ford. Sự kết hợp nào giữa mưu mẹo và thân thiện có thể chế ngự Henry Ford?

Trong một bản ghi nhớ, Lamont tâng bốc nhưng lại khiêu khích Ford. Ông bắt đầu bản ghi nhớ như sau: "Ông có ngành công nghiệp xe hơi hàng đầu đất nước và trên thế giới... Từ tay trắng, ông và các cộng sự đã xây dựng công ty lên đến quy mô đồ sộ như hiện nay". Khi Ford đã thả lỏng, Lamont lại rất thẳng thừng: "Cấu trúc hiện tại của công ty là điểm yếu duy nhất. Chừng nào quyền điều hành công ty còn nằm hoàn toàn trong tay ông, chừng đó tương lai của doanh nghiệp phụ thuộc vào cuộc sống của một người... Chắc hẳn ông đã có những khoảng khắc cảm thấy vô cùng lo lắng vì những trách nhiệm mà mình phải thực hiện từng ngày". Sau khi đã bày tỏ sự cảm thông, Lamont làm dấy lên sự lo lắng, chỉ ra những vấn đề có thể nảy sinh từ số cổ đông quá ít. Sau đó, Lamont đưa ra lời đề nghị được gói ghém trong một lớp thuật ngữ tinh tế. Lamont đề nghị một "chiến dịch tài chính lớn" có thể giúp giảm bớt những trách nhiệm nặng nề cho Ford, cụ thể là việc tiến hành chào bán công khai lần đầu cổ phiếu của Ford.[41]

Trong lá thư thứ hai, Lamont so sánh việc Ford bán công ty với việc Carnegie bán nhà máy thép cho U.S. Steel. Vì Ford là một người theo chủ nghĩa cá nhân giống như Carnegie, đó là một sự so sánh thông minh. Lamont đề nghị Ford cũng làm như Carnegie, giữ lại tỷ lệ cổ phiếu đáng kể trong công ty, giữ lại những khoản nợ chính "quan trọng nhất, đảm bảo lợi nhuận tốt và ổn định cho ông cùng những người thừa kế, hoặc những người được ông đề cử, trong nhiều năm tới". Lamont thích cách viết văn hoa với các khách hàng quan trọng. Nhưng một khi Lamont đã đưa ra ý tưởng của mình, ông lại lùi lại và vờ như đang đưa ra ý tưởng một cách khách quan cho Ford cân nhắc. Một vài tuần sau đó, Ford nhiệt tình cảm ơn những bức thư này, bày tỏ sự quan tâm, nhưng để cho vấn đề chấm dứt ở đó. Đó là một sự thất bại cao quý và cuối cùng chỉ cho thấy tham vọng không chút e sợ cùng năng lực hiếm thấy của Lamont trong việc vận dụng ngôn từ.

Sau khi đề nghị với Ford bị từ chối, J. P. Morgan & Co. luôn chú ý cao độ trước các cơ hội trong ngành ô tô. Cuối cùng, một cơ hội xuất hiện, thông qua mối quan hệ của Morgan với Du Ponts. Hoạt động kinh doanh chất nổ và hóa chất của công ty đã phát triển tốt nhờ Bộ phận Xuất khẩu của J. P. Morgan & Co.. Cuộc chiến đã giúp Du Ponts thu được nhiều tiền mặt và một hệ thống nhà máy sản xuất sơn, véc ni và da nhân tạo. Họ đã nhìn thấy một thị trường tiềm năng cho các sản phẩm này trong ngành ô tô, từ đó tích lũy cổ phiếu của General Motors và cho đến năm 1919, họ đã có được

23% cổ phần. Họ nắm giữ tất cả các vị trí trong ủy ban tài chính của General Motors, trừ vị trí của người sáng lập, William Crapo Durant.

Là một người đẹp trai, yêu thể thao với một nụ cười cuốn hút và có tài năng sáng chế, Durant bước vào kinh doanh trong vai trò nhà sản xuất xe giàu có. Tháng 9 năm 1908, sau khi bị George Perkins từ chối, ông tự cấp vốn cho công ty mới là General Motors, sáp nhập các hoạt động của công ty Ransom E. Olds và David Buick, sau đó mua lại Cadillac. Không giống như Henry Ford, người sản xuất ra một loạt xe hơi mẫu T, Durant ưa chuộng dòng sản phẩm đa dạng. Ông là một người đầy sức thuyết phục, và cuốn hút, thậm chí "có thể dỗ một con chim rời khỏi cành cây", như Walter Chrysler từng nói. Nhưng ông lại là một người quản lý thảm họa, bốc đồng và thất thường.[42] Là con trai của một nhân viên ngân hàng thất bại, ông còn rất thích đánh bạc trên thị trường chứng khoán, đặc biệt là với cổ phiếu GM. Lamont cho biết ông ta tung hứng hàng triệu đô-la như thể chúng là những quả bóng bi-a.

Năm 1920, J. P. Morgan & Co. tài trợ đợt chào bán cổ phiếu trị giá 64 triệu đô-la nhằm mở rộng General Motors. Để làm hài lòng Du Ponts, ngân hàng Morgan đã giữ lại một lượng cổ phiếu khá lớn và âm thầm đặt các cổ phiếu còn lại vào tay những người đáng tin tưởng. Sau đó, Ben Strong tại Cục dự trữ New York gây ra cuộc suy thoái năm 1920. Henry Ford giảm mạnh giá xe và những xe không bán được của GM nằm chất đống tại các đại lý. Khi cổ phiếu GM lao dốc, các nhà bảo lãnh phát hành, bao gồm cả J. P. Morgan& Co., Du Ponts và chính Durant phải vật lộn với khoản lỗ khổng lồ từ số cổ phiếu không bán được. Durant cũng đã thành lập một nhóm hỗ trợ để vực dậy GM, một tập đoàn chứng khoán mà ông ta giấu cả Du Ponts và J. P. Morgan & Co..

Cuốn hút như một kẻ lừa đảo, Durant đã giả vờ bình tĩnh đối mặt với thảm họa. Ông không hề bớt đi xem opera và luôn khoác lên vẻ mặt ung dung. Trong khi đó, ông phải đối mặt với tình cảnh đổ nát vì đã sử dụng một số lượng khổng lồ cổ phiếu GM để thế chấp cho các khoản vay. Nếu ông phải bán cổ phiếu để trả nợ, giá cổ phiếu sẽ không chỉ sụp đổ mà còn gây hoảng loạn trên Sàn giao dịch và hủy hoại uy tín của GM. Tồi tệ hơn là ông đã thoải mái cho nhiều người mượn cổ phiếu GM để thế chấp cho các khoản vay. Nếu ông vỡ nợ, nhiều người khác cũng sẽ bị hủy hoại.

Trong khi Du Ponts tin tưởng Durant, Dwight Morrow và các đối tác Morgan khác lại ngờ vực. Khi cổ phiếu GM đã phá đáy xuống

dưới 20 đô-la, Durant tiếp tục cố gắng chống cự cơn thủy triều này bằng việc ký quỹ để mua thêm cổ phiếu. Ông tiếp tục phủ nhận khả năng có thêm rắc rối. Khi giá cổ phiếu giảm xuống tận 12 đô-la, khoản lỗ của ông cứ đều đặn tăng lên. Vào đêm 18 tháng 11, năm 1920, Durant cần gần 1 triệu đô-la để đáp ứng các lệnh gọi ký quỹ trước khi thị trường mở cửa vào sáng hôm sau. Giống như Henry Ford, Durant xem thường các ông chủ ngân hàng, xem họ như những kẻ tự mãn với tầm nhìn hạn hẹp, những kẻ cướp bóc phát minh của các bộ óc sáng tạo hơn chúng. Giờ đây, ông phải gọi điện cho J. P. Morgan & Co. và hỏi liệu họ có mua cổ phiếu của GM theo mức giá lúc đóng cửa thị trường chứng khoán là 12 đô-la một cổ phiếu hay không. Pierre du Pont và các đối tác Morgan, người nghĩ rằng Durant không đủ năng lực, lo sợ thị trường sụp đổ nếu ông ta không được giải cứu.

Khi Dwight Morrow, George Whitney và Tom Cochran đến văn phòng của Durant trên Phố 57, họ tìm thấy một khung cảnh đầy kịch tính. Các khoản nợ của ông ta đã lên đến con số không tưởng là 38 triệu đô-la và phòng chờ chật ních các chủ nợ đến đòi tiền. Các đối tác của Morgan nhìn thấy khả năng có thể tái diễn cuộc khủng hoảng năm 1907. Nếu Durant vỡ nợ, một chuỗi nhà môi giới sẽ ngừng hoạt động. Trong một phiên họp giải cứu điên cuồng xuyên đêm, người của ngân hàng Morgan đã mua lại cổ phiếu của Durant ở mức 9,5 đô-la một cổ phiếu, giảm sâu so với mức giá đóng cửa thị trường chứng khoán. Công ty Du Ponts đưa ra 7 triệu đô-la và J. P. Morgan & Co. đưa thêm 20 triệu đô-la để giải cứu Durant khỏi các cuộc gọi yêu cầu ký quỹ. Lúc rạng đông, một công ty mới đã được thành lập để mua cổ phiếu của Durant. Số cổ phần của Durant trong công ty mới chỉ chiếm 40%, trong khi Du Ponts nắm giữ 40% và ngân hàng Morgan lấy 20% cho phí hoa hồng. Pierre du Pont đã sẵn sàng giơ cao đánh khẽ với Durant, nhưng các đối tác Morgan không hề khoan nhượng mà khăng khăng đòi ông ta từ chức ở GM. Chỉ trong một đêm, Du Ponts và JP Morgan & Co. đã bắt cóc thành công một đế chế công nghiệp. Hai tuần sau, Pierre du Pont chấm dứt nghỉ hưu để trở thành chủ tịch của General Motors, một vị trí ông đã nắm giữ cho đến khi Alfred P. Sloan, Jr. thay thế ông ba năm sau đó.

Đó là một cuộc đảo chính kép trong lịch sử Morgan, vì nó xác nhận mối quan hệ của ngân hàng này với General Motors và có được sự trung thành của Du Ponts. Như Pierre du Pont viết cho người anh em của ông, Irénée: "Trong toàn bộ giao dịch, các đối tác Morgan dường như giúp chúng ta có được lợi thế lớn nhất. Họ đã lao vào giải quyết tình thế hết lòng hết sức ngay từ đầu mà không hề yêu cầu trả tiền. Họ đã hành động với tốc độ phi thường

và thành công, toàn bộ thỏa thuận trị giá ít nhất 60 triệu đô-la; vậy mà họ đã lên kế hoạch và thực sự hoàn thành trong vòng chưa đầy bốn ngày".[43]

Còn William Crapo Durant? Như một chiếc pít tông không được tái tạo, ông bị mất một nửa tài sản trong cuộc khủng hoảng năm 1929. Trong những năm sau đó, ông điều hành một khu chơi bowling ở Flint, Michigan. Nghèo túng và gần như bị lãng quên, ông qua đời tại New York vào năm 1947.

Trong những năm 1920, một nước Mỹ rủng rỉnh tiền mặt bắt đầu ào ạt mua trái phiếu nước ngoài, một trải nghiệm mới đối với đất nước lâu nay vẫn dựa vào thị trường vốn châu Âu để đầu tư cho phát triển. Cơn sốt đầu tư bắt đầu khi Bộ Tài chính bán trái phiếu với tên Tự do và Chiến thắng có mệnh giá nhỏ tới mức 50 đô-la, mời gọi công chúng vẫn còn lạ lẫm với việc mua trái phiếu. Sau chiến tranh, thói quen đầu tư vẫn tiếp diễn. Nếu như người Mỹ trước đây thường gửi tiết kiệm, mua bảo hiểm hay tự giữ tiền, thì giờ đây họ đồng loạt mua trái phiếu. Các công ty môi giới khuyến khích người Mỹ nghĩ rằng họ có thể trở thành ông trùm tương lai, nhà hảo tâm quốc tế, những J. P. Morgans còn đang thai nghén.

Các ngân hàng lớn ở Thành phố New York tranh giành nhau những công việc làm ăn mới. Các ngân hàng quốc gia đã bị cấm tham gia bảo lãnh phát hành và phân phối chứng khoán, nhưng họ có thể lách luật đó bằng cách tạo ra những công ty chứng khoán riêng biệt trực thuộc ngân hàng. Các ngân hàng như Chase, National City và Guaranty Trust đã mở những công ty con như vậy. Họ cử hàng nghìn đại lý đi khắp đất nước, chồng trước mặt các nhà đầu tư hàng đống trái phiếu ngoại từ Brazil và Peru, Cuba và Chile. Đồng thời, nhiều ngân hàng Mỹ đã đổ bộ thị trường nước ngoài. Trước khi có Luật Dự trữ liên bang năm 1913, chỉ có các ngân hàng được nhà nước cấp phép mới có thể mở chi nhánh nước ngoài. Đây là một lý do tại sao JP Morgan & Co. đã có lợi thế vô cùng lớn với khách hàng nước ngoài. Giờ đây, các ngân hàng tư nhân trong nước đều có thể làm như vậy. Các ông chủ ngân hàng Mỹ tươi cười, nhanh mồm miệng đã trở thành hình tượng văn hóa trên khắp thế giới.

Trong sự bùng nổ các hoạt động, ngân hàng National City đã tới Nga (nơi chi nhánh của ngân hàng này bị Bolshevik tịch thu) và thiết lập một doanh nghiệp ăn nên làm ra ở Trung Quốc, đồng thời thành lập chi nhánh tại Buenos Aires và Rio de Janeiro. Ngân hàng Barings từ lâu đã chiếm ưu thế trong kinh doanh ở Argentina, nhưng sau chiến tranh, chỗ đứng của ngân hàng này

đã mất vào tay National City, J. P. Morgan & Co. và Kuhn, Loeb. Đồng thời, ngân hàng City bị tê liệt bởi lệnh cấm cho vay nước ngoài từ Bộ Tài chính, do đó ngân hàng này đã bị mất nhiều khách hàng độc lập lâu năm. Khi Argentina mời Barings cùng quản lý khoản vay 40 triệu đô-la với J. P. Morgan & Co. vào năm 1925, lệnh cấm từ Bộ Tài chính đã buộc Barings phải chuyển lại khoản vay lớn đó.

Washington theo dõi cơn sốt đầu tư với sự quan tâm ngày một tăng và tính toán cách khai thác nó về mặt chính trị.

Ngay cả sau khi Chủ tịch đảng Cộng hòa, nhà xuất bản báo chí bang Ohio, Warren Harding, chuyển tới Nhà Trắng vào năm 1920, hệ tư tưởng *tự do phóng nhiệm* của ông cũng không thể ngăn chính quyền của mình khỏi việc huy động sức mạnh mới của Phố Wall. Nghịch lý của "Thập niên 20 sôi động" là ba chính quyền đảng Cộng hòa theo đường lối thị trường tự do sẽ trao cho hoạt động cho vay nước ngoài một vị thế mới, bán chính thức, giành quyền phủ quyết các khoản vay, đây là điều mà không một chính quyền đảng Dân chủ nào dám làm, vì sợ bị quy cho là theo khuynh hướng xã hội chủ nghĩa.

Động lực đằng sau chính sách cho vay mới này là Bộ trưởng Thương mại Herbert Hoover. Hoover thấy một tiền lệ ứng xử của chính quyền Wilson với hoạt động cho Nga và Trung Quốc vay là chính phủ giám sát chặt chẽ các chủ ngân hàng. Tại một cuộc họp của Nhà Trắng vào ngày 25 tháng 5 năm 1921, Tổng thống Harding nói với Tom Lamont và các chủ ngân hàng khác ở Phố Wall rằng từ giờ trở đi, tất cả những khoản cho vay nước ngoài phải được phê duyệt bởi Bộ Ngoại giao, Bộ Tài chính và Bộ Thương mại để đảm bảo lợi ích quốc gia. Bộ trưởng các bộ trên là Charles Evans Hughes, Andrew Mellon và Hoover đã có mặt ở đó để hỗ trợ tổng thống. Ngân hàng Morgan đã phải thông báo cho các ngân hàng khác về chính sách này. Sau đó, với tư cách người phát ngôn cho những ngân hàng tư nhân và công ty tín thác có ảnh hưởng, Jack Morgan cam kết với Harding rằng các chủ ngân hàng sẽ "thông tin đầy đủ cho Bộ Ngoại giao về tất cả các cuộc đàm phán cho vay với những chính phủ nước ngoài mà các ngân hàng này tiến hành".[44] Đối với một chính quyền ủng hộ kinh doanh, đây là việc mở rộng quyền lực chính phủ đáng kinh ngạc. Carter Glass, bấy giờ là Thượng nghị sĩ bang Virginia, chỉ trích đây là hành vi vi phạm quyền của các chủ ngân hàng.

Trong những năm 1920 mà đảng Cộng hòa chiếm ưu thế, các chủ ngân hàng có lẽ đã đạt đến đỉnh cao ảnh hưởng trong lịch sử nước

Mỹ. Đó cũng là thời hoàng kim của ngân hàng Morgan. Tuy nhiên, mối quan hệ của ngân hàng với Nhà Trắng lúc đó không bao giờ suôn sẻ, cho dù báo chí có nhận ra bao nhiêu lợi ích cho cả hai bên. Ngay từ đầu, các đối tác của Morgan đã cho rằng Harding là một người kém về tư duy, không đủ năng lực đối đầu với thách thức tái thiết hậu chiến. Về Harding, Tom Lamont sau này đưa ra một lời nhận xét gay gắt, coi ông ta như một "nhân vật thảm hại… người cuối cùng trên thế giới có thể dẫn dắt 120 triệu người thoát khỏi bóng tối và hỗn loạn của Thế chiến I để bước tới ánh sáng".[45] Ngay cả Jack, người thấy nhẹ nhõm bởi sự thất bại của đảng Dân chủ và vội vã lao tới đề nghị được phục vụ tổng thống, cũng chỉ trích Harding là tên sô-vanh "kém cỏi" thiếu tầm nhìn.

Thái độ coi thường đối với Harding không mang tính cá nhân, vì Nhà Trắng và J. P. Morgan & Co. đại diện các phe phái hoàn toàn khác trong đảng Cộng hòa. Theo bản năng cùng lợi ích cá nhân, ngân hàng Morgan theo tư tưởng tự do và chủ nghĩa quốc tế đối với các vấn đề tài chính toàn cầu. Ngân hàng này ủng hộ sự lãnh đạo của Mỹ, tham vấn chặt chẽ với các đồng minh và cho vay mạnh mẽ ở nước ngoài. Về các vấn đề chính sách đối ngoại, tư tưởng của ngân hàng này khá giống với đảng viên đảng Dân chủ theo khuynh hướng của Wilson. Với việc nước Anh không thể phục hồi việc cho vay nước ngoài, J. P. Morgan & Co. muốn Mỹ kế thừa vai trò lãnh đạo của Anh và khởi xướng công cuộc tái thiết châu Âu. Ngược lại, đặc điểm chủ nghĩa cộng hòa của Harding là bảo thủ, đi theo chủ nghĩa bảo hộ và chán nản cũng như ghét bỏ các cuộc xung đột của châu Âu. Những người Cộng hòa này coi các khoản vốn cho nước ngoài vay như là cách để thao túng người nước ngoài hoặc những khoản chi phúc lợi bị lãng phí mà tốt hơn nên được đầu tư ngay trong nước Mỹ. Trong suốt lịch sử, ngân hàng Morgan có xu hướng bị thu hút bởi các nhà lãnh đạo theo chủ nghĩa quốc tế, không nhất thiết là đảng viên đảng Cộng hòa.

Khi chính quyền Harding mới thành lập, J. P. Morgan & Co. đã tranh cãi nảy lửa với Harding về khoản tiền khoảng 10 tỷ đô-la các nước Đồng minh còn nợ Washington trong thời chiến. (Đây là những khoản vay được nới hạn sau khi Mỹ tham chiến, không phải những khoản vay được J. P. Morgan tài trợ ở Phố Wall.) Một J. P. Morgan & Co. ủng hộ nước Anh đã tranh luận kịch liệt nhằm xóa bỏ khoản nợ này. Jack Morgan nói rằng các nước Đồng minh đã gửi quân để chống lại Đức trong khi Mỹ chỉ gửi đô-la; xét về đạo đức thì các khoản vay chiến tranh này nên được coi là trợ cấp chứ không phải khoản vay. Đối với chính quyền Harding, đó là câu hỏi rằng liệu người Mỹ có một lần nữa bị qua mặt bởi những người châu Âu xấu xa và xảo quyệt hay không. Thu hồi nợ chiến tranh

cũng là một cách để giữ cho mức thuế ở Mỹ thấp. Khi Lamont đến thảo luận về việc xóa bỏ các khoản nợ, ông thấy Harding ngập đầu trong biển giấy tờ. Tổng thống nói: "Ông Lamont, công việc này quá sức với tôi. "Tôi sẽ phải làm gì với đống giấy tờ đó đây? Vâng, tôi nghĩ mình có thể cố gắng tìm hiểu về các khoản nợ này".[46]

Các cuộc gặp tiếp theo của Lamont cũng không khả quan hơn chút nào. Charles Evans Hughes, Ngoại trưởng Mỹ, đã không thành công trong việc vận động Mỹ trở thành thành viên của Hội Quốc Liên và cảm thấy không thoải mái với chính sách nợ hẹp hòi này. Tuy nhiên, ông chỉ ra rằng việc xóa nợ không được ủng hộ rộng rãi, trong 10 năm tiếp theo, đây vẫn sẽ là lý do mà J. P. Morgan & Co. phải nghe. Lamont trịch thượng đề nghị với Hughes rằng nước Mỹ lấy Honduras của Anh để xóa một phần khoản nợ, ý tưởng này được đưa ra ngay lúc đó mà không có tính toán trước! Lamont thấy các thành viên nội các khác vô cùng vui mừng trước khả năng o ép các quốc gia nợ tiền Mỹ.

Chính quyền Harding áp dụng chính sách cấm Phố Wall cho các chính phủ nước ngoài vay nếu nước đó chưa thanh toán những khoản nợ thời chiến với Mỹ. Sau một cuộc gặp gỡ nghiêm túc với Bộ trưởng Tài chính Andrew Mellon, Lamont báo cáo với Jack trong hoảng sợ: "Ông ta là kẻ canh chừng ở Bộ Tài chính và nghiễm nhiên cho rằng nhiệm vụ của mình là nhìn thấy Bộ Tài chính thu lại được từng đồng xu từ con nợ... Ông ta có vẻ cũng nghĩ rằng, nếu giữ nguyên giấy vay nợ của các đất nước nhỏ bé ở châu Âu, chúng ta sẽ nắm được yết hầu chính trị của những đất nước này".[47]

Đây là thái độ vô cùng thiển cận sẽ đè nặng lên tài chính thế giới cả một thế hệ. Núi nợ nần đó sẽ làm chậm thương mại thế giới, suy yếu vai trò lãnh đạo chính trị và đầu độc quan hệ giữa các nước phương Tây. Đối mặt với sự bảo thủ của Washington, J. P. Morgan & Co. và Ben Strong bất đắc dĩ khuyên những người bạn nước Anh thanh toán các khoản nợ với Washington. Sau cuộc họp giữa Mellon và Stanley Baldwin, Bộ trưởng Tài Chính Anh, người Anh đã đồng ý thanh toán kéo dài trong vòng 62 năm. Nhưng họ không vui vẻ chấp nhận sự bắt nạt này. Khi Thủ tướng Bonar Law nghe các điều khoản từ Stanley Baldwin, ông gần như đã tru lên đầy giận giữ. Vấn đề này sẽ mưng mủ trong suốt thời kỳ giữa hai cuộc thế chiến, đặt ngân hàng Morgan vào giữa làn đạn từ cả chính phủ Mỹ và Anh. Đồng thời, việc không xóa nợ cho các nước Đồng minh có nghĩa là J. P. Morgan & Co. phải cứng rắn trước những khoản bồi thường của Đức. Vì nếu người Đức không trả tiền bồi thường cho các nước Đồng minh, làm thế nào các nước

này có thể trả nợ cho Washington? Điều này tạo ra một vòng quay luẩn quẩn mang tính hủy diệt của nợ nần và nó sẽ quay nhanh hơn bao giờ hết cho đến khi toàn bộ hệ thống bị sụp đổ vào năm 1930.

Nếu như lúc đầu, Washington đòi quyền kiểm soát việc cho vay nước ngoài do lo ngại về các khoản nợ chiến tranh của các nước Đồng minh, Washington đã sớm quen với việc sử dụng quyền lực mới này. Chính sách này kéo dài hơn mong đợi, quy trình này đã bám rễ sâu tới nỗi J. P. Morgan & Co. sẽ phải trình bày về chính sách này cho các chính quyền kế tiếp của Coolidge và Hoover. Sau này, trong lời chứng đáng chú ý về mối quan hệ giữa chính phủ và chủ ngân hàng trong Thời đại Ngoại giao, Tom Lamont không ngần ngại khẳng định rằng không có khoản vay đáng kể nào trong những năm 1920 được thực hiện mà không có sự chấp thuận ngầm từ Washington. Ranh giới giữa chính trị và tài chính đã lu mờ, sau đó biến mất. Giới chuyên môn vẫn coi các hành động của Morgan là tấm gương phản chiếu chính sách chính thức và quan điểm đó của họ không hề sai.

Nếu như sau đó, chính sách này sụp đổ và biến thành những lời trách cứ, nó bắt đầu từ tinh thần hai bên cùng có lợi. Nấp đằng sau các ngân hàng Phố Wall, chính phủ có thể từ chối trách nhiệm khi các quốc gia được chấp thuận hoặc từ chối cho vay. Tới lượt mình, các ngân hàng lại coi chính sách này như một hiệp ước an ninh, buộc chính phủ phải bảo vệ những khoản cho vay được thực hiện dưới sự bảo trợ của chính phủ. Chính sách này cũng cho phép các ngân hàng có được thông tin tình báo về quốc gia vay nợ từ chính phủ. Khi Mỹ trở thành quốc gia chủ nợ, Phố Wall phải đối mặt vấn đề muôn thuở là làm sao để đảm bảo các quốc gia có chủ quyền thực hiện thanh toán. Washington dường như là câu trả lời của họ.

Trong quá trình đánh giá Harding, có ý kiến cho rằng chính phủ Mỹ có một chiếc lưới an toàn để đỡ các nhà đầu tư bị rơi từ trên cao xuống. Ý kiến này không bao giờ được công khai, nhưng luôn tồn tại. Như Lamont nói, con dấu chấp thuận của Chính phủ "đã dẫn dắt nhiều nhà đầu tư Mỹ tham gia các thương vụ phát hành trái phiếu nước ngoài với suy nghĩ, dù công khai hay không, rằng chính phủ đã phê duyệt các thương vụ đó, nếu không nó đã không thể diễn ra".[48] Chính sách đó đã khuyến khích rất nhiều mơ tưởng hoang đường và khiến các ngân hàng không tính tới chuyện có thể xảy ra trong trường hợp khách hàng không trả được nợ. Có một lời mời gọi ngầm để loại bỏ quy trình kiểm tra chặt chẽ đối với các quốc gia vay nợ. Trong những năm 1920, Phố Wall vận

hành với mặc định là họ đang được chính phủ bảo trợ. Sau này, các ngân hàng mới hiểu mặc định này là một ảo tưởng. Nhưng khi mặc định này còn tồn tại, nó đã tạo ra tình trạng mất tỉnh táo mà Phố Wall chưa từng biết đến trước đây và góp phần châm ngòi cho một thập kỷ của những giấc mơ mà sau đó đã chấm dứt với sự sụp đổ của thị trường vào năm 1929.

Chương 12
Cuộc trường chinh

Không gì có thể thể hiện uy quyền của J. P. Morgan & Co. hoặc sự hợp nhất của ngân hàng này với chính sách của Mỹ ở Thời kỳ Ngoại giao hơn là sự nổi lên của nó ở Viễn Đông. Lúc đầu, ngân hàng tiến vào châu Á theo chỉ thị của chính phủ, với việc miễn cưỡng gia nhập công-xooc-xi-om Trung Quốc. Sau này, Ngoại trưởng William Jennings Bryan đã lên án "việc can thiệp" ở nước ngoài và tổ chức này tan rã. Nhưng Thế chiến I đã khiến Ngoại trưởng Robert Lansing để mắt đến các khu vực mới trên thế giới bởi cuộc chiến này đã tăng cường sức mạnh cho Mỹ và làm suy yếu châu Âu ở khu vực Thái Bình Dương. Năm 1919, sau khi bị Bộ Tài chính từ chối thẳng thừng, Lansing đã dựng lại Hiệp hội các ngân hàng tư nhân hướng tới thị trường Trung Quốc. Khi Jack Morgan nói: "Nhưng thưa ông Lansing, ông Bryan đã yêu cầu chúng tôi giải tán", Lansing ngượng ngùng thừa nhận đây là quyết định đảo chiều chính sách.[1]

Công-xooc-xi-om Trung Quốc thứ hai này do Tom Lamont giữ chức chủ tịch, một vị trí đem lại nhiều phiền toái từng do Harry Davison nắm giữ. Tháng 12 năm 1919, khi Lamont tới Nhà Trắng để nhận lệnh đi công du, ông gặp thần tượng của mình, Woodrow Wilson trong chiếc xe lăn. Trong cuộc chia tay đầy xúc động, tổng thống được đẩy tới khung cửa sổ chính tràn ngập nắng. Bình tĩnh và trầm ngâm, thậm chí còn nói đùa về tình trạng tàn tật của mình, ông bày tỏ hy vọng Lamont có thể hòa giải những khác biệt giữa hai chính quyền đang đối đầu nhau để giành quyền kiểm soát Trung Quốc. Kể từ cuộc cách mạng năm 1911, quyền lực được phân chia giữa một chính phủ chính thức tại Bắc Kinh và một chính phủ quốc dân ở Quảng Châu, cùng với sự cai trị của các lãnh chúa ở vùng Mãn Châu. Từ quan điểm của một người làm ngân hàng, một đất nước Trung Quốc bị chia cắt cũng đầy rủi ro

như triều đình nhà Thanh vì không có người bảo lãnh nợ cuối cùng, không có nền tảng đảm bảo của chính phủ để làm cơ sở cho vay.

Năm 1920, Lamont công du Viễn Đông để đánh giá xem liệu đã đến lúc cho Trung Quốc vay hay chưa. Rất thận trọng, ông đi dọc đất nước Trung Quốc đang chấn động bởi các cuộc đình công và bạo loạn của sinh viên xuất phát từ các động thái hiếu chiến của Nhật Bản ở Mãn Châu. Các sinh viên giận dữ với Hiệp ước Versailles, hiệp ước có vẻ đã cho phép Nhật thu giữ của cải của Đức tại Trung Quốc trong chiến tranh. Lamont mắc kẹt trong tình trạng đối đầu Trung- Nhật. Với sự khéo léo ngoại giao và hành xử công bằng, ông cũng đến thăm Tokyo. Trong chuyến đi năm 1920 này, Lamont đi lại với nghi thức hoàng gia lộng lẫy và hoành tráng, giống như phong cách của Pierpoint. Mỗi buổi sáng ở Bắc Kinh, ông tiếp các thương gia địa phương, những người mang đến khách sạn các xe lạc đà kéo chất đầy sản vật giá trị như lông thú, thảm, lụa, ngọc và đồ sứ.

Không chỉ có các thương nhân theo đuổi Lamont. Người Nhật Bản cho gián điệp theo đuôi ông, chúng thậm chí còn trơ tráo đến mức đặt phòng ở cả hai bên phòng ông ở. Lamont vẫn điềm tĩnh và chỉ giữ một thứ duy nhất bên người: cuốn sổ để giải mã điện tín từ ngân hàng Morgan. Thư ký của ông lại không có được khả năng giữ bình tĩnh như thế. Lamont sau này viết: "Mặc dù tôi nghĩ rằng những sự thận trọng đó là không cần thiết, thư ký của tôi luôn đem theo [cuốn sách mật mã] khi đi ngủ với khẩu súng đã lên sẵn đạn nhồi dưới gối".[2] Thậm chí có lần phát hiện tên gián điệp Nhật cố nhoài người nhìn qua vai bức điện mình đang đọc trên một chuyến tàu, Lamont đã giúp hắn bớt khổ sở bằng cách thản nhiên đưa cho hắn ta bức điện.

Tin tức về chuyến thăm của Lamont khiến những người Trung Quốc theo chủ nghĩa dân tộc lo ngại rằng các ngân hàng nước ngoài đang cố áp đặt hình thức bảo hộ tài chính mới đối với nước này. Chuyến thăm của ông bị phản đối qua những cuộc biểu tình của sinh viên, được cho là do người Nhật kích động. Ông rất thích thú khi nói về cách ông đã làm lắng dịu một đám đông sinh viên giận dữ tại Thượng Hải. Nếu có được thêm thắt, câu chuyện đó đã minh chứng cho niềm tin của Lamont vào lý lẽ và sự lịch thiệp như là thứ vũ khí toàn năng:

Vào một buổi chiều ở Thượng Hải, tôi được thông báo về một đám đông vài trăm sinh viên Trung Quốc đang tụ tập phía trước khách sạn để phản đối công-xooc-xi-om bằng cách ném đá tôi. Tôi đã gửi

lời mời những người lãnh đạo cuộc biểu tình vào khách sạn uống trà và nói chuyện. Có khoảng chục người tới gặp và lúc đầu họ tỏ ra không mấy thiện chí. Nhưng những tách trà có tác dụng làm họ dịu lại và ngay sau khi tôi giải thích mục đích thành lập công-xooc-xi-om là để giải thoát Trung Quốc khỏi những khó khăn tài chính tồi tệ nhất, đồng thời giúp một số doanh nghiệp nhà nước Trung Quốc đứng vững trên đôi chân của mình, họ đã hiểu ngay và đồng ý hợp tác.[3]

Liệu Lamont có thực sự tin rằng buổi uống trà nói chuyện đó đã thay đổi suy nghĩ của các sinh viên? Có lẽ là không. Tuy nhiên, câu chuyện này cho thấy ông thường có lợi thế trong các cuộc đối đầu. Ông luôn tỏ ra thân thiện và hiểu lí lẽ tới mức có thể tước vũ khí của những kẻ phê bình bạo miệng nhất. Không ai có thể nhử mồi, làm lung lay sự đĩnh đạc hay sự tự chủ đơn giản mà khó phá vỡ của ông.

Lamont chưa bao giờ ưa người Trung Quốc và thường nói về họ với giọng chê trách. Trái ngược với thái độ kiệm lời thường có với các vấn đề như vậy, ông kể những câu chuyện về tình trạng tham nhũng và bảo thủ của Trung Quốc. Tại Thượng Hải, ông muốn gặp bác sĩ Tôn Trung Sơn, người đứng đầu chính phủ quốc dân ở miền nam. Bởi vị lãnh đạo Trung Quốc này lo sợ tấn công khủng bố nếu tới khách sạn, Lamont đã đến thăm ông với một loạt cảnh sát hộ tống xung quanh. Lamont không nhìn thấy điểm gì đáng kính ở bác sĩ Tôn, người đã từng học ở Hawaii và say sưa đọc sách thuộc các chủ đề phong phú tại Thư viện Bảo tàng Anh. Truyền đạt câu hỏi của Tổng thống Wilson về việc liệu hai chính quyền ở Trung Quốc có thể đạt được hòa bình hay không, Lamont đã bị sốc trước câu trả lời. "Hòa bình giữa Nam và Bắc?", ông Tôn Trung Sơn nhắc lại câu hỏi. "Sao? Có chứ. Chỉ cần ông đưa cho tôi 25 triệu đô-la, ông Lamont, tôi sẽ trang bị cho một vài quân đoàn. Sau đó chúng ta sẽ có hòa bình tức thì".[4] Lamont cũng không kém phần thất vọng khi tiếp xúc với chính quyền Bắc Kinh. Bên bàn trà, Tổng thống Từ Thế Xương cho rằng nếu chính phủ của ông không vay được tiền, cá nhân ông có thể sẽ tự đi vay 5 triệu đô-la.

Khi báo cáo lại với Hiệp hội ngân hàng ở Mỹ, Lamont khuyến cáo rằng không nên thực hiện bất kỳ khoản cho vay nào đối với Trung Quốc cho tới khi hai miền bắc, nam thống nhất, khi có một quốc hội chịu trách nhiệm cho một khoản vay. Đây cũng là vấn đề mà Hiệp hội ngân hàng đầu tiên gặp phải: một chính thể không ổn định. Trung Quốc không bao giờ đáp ứng đủ điều kiện của họ. Tới năm 1922, Lamont hỏi Ngoại trưởng Hughes rằng liệu đã có thể giải tán Hiệp hội hay chưa. Là một nhà ngoại giao bất đắc dĩ,

Lamont mong muốn nỗ lực vì đất nước hơn là vì lợi nhuận. Nhưng câu hỏi này là vô nghĩa vì công-xooc-xi-om Trung Quốc đã chết yểu. Điều này không khiến J. P. Morgan & Co. phiền lòng vì Nhật Bản mới là khách hàng giá trị nhất của họ ở vùng Viễn Đông và Trung Quốc chỉ là một yếu tố gây phiền nhiễu trong mối quan hệ đó. Chẳng bao lâu sau, mối quan hệ của J.

P. Morgan & Co. với Nhật Bản trở nên sâu sắc đến nỗi Tom Lamont không còn chút động lực nào để quay lại với những đề xuất về Trung Quốc của ông. Trái ngược với chuyến công du gây bối rối trên đất Trung Quốc, chuyến thăm Nhật Bản năm 1920 làm ông hài lòng hơn nhiều, khởi đầu cho tình hữu nghị lâu dài. Nhật Bản trước đó đã được biết đến như nước Anh của châu Á, vì vậy đây chính là khách hàng tiềm năng nhất cho ngân hàng Morgan. Với việc Nhật Bản và Mỹ đang vươn lên ở khu vực Thái Bình Dương, đã đến lúc hai bên có quan hệ tài chính chặt chẽ hơn. Cũng giống như Mỹ, Nhật Bản đã phát triển thịnh vượng nhờ Thế chiến I bằng cách bán tàu và vật tư cho phe Hiệp ước. Dự trữ vàng của nước này đã tăng gấp 100 lần và có khả năng hấp dẫn bất kỳ ông chủ ngân hàng nào. Và nếu như Mỹ đã là khách hàng lớn nhất của Nhật Bản, thì Nhật Bản là thị trường xuất khẩu tốt thứ tư của Mỹ.

Bối cảnh chính trị cũng rất tốt: Nhật Bản mà Lamont nhìn thấy có những yếu tố tự do sẵn sàng gây dựng quan hệ tốt với các ngân hàng phương Tây và mở cửa đất nước để đón nhận những ảnh hưởng mới. Lúc đó, giới quý tộc giác ngộ nắm trong tay thế thượng phong so với những kẻ theo xu hướng quân phiệt, còn nền văn hóa ưa chuộng sự khoan dung, cởi mở, thậm chí có một chút chủ nghĩa Bohemian. Nền kinh tế Nhật Bản do các zaibatsu – bao gồm những công ty mậu dịch và tập đoàn công nghiệp được hình thành như là vệ tinh của các ngân hàng cốt lõi – chi phối đang nhanh chóng mở rộng ra nước ngoài. Vì vậy, khi Anh làm suy yếu liên minh lâu dài của họ với Nhật Bản, Washington đã tiến lên giành chỗ trống.

Tom Lamont và vợ, Florence, đã được chào đón bởi giới thượng lưu Nhật Bản: các ông hoàng kinh doanh của gia tộc Mitsui và Mitsubishi. Thuộc tầng lớp quý tộc có văn hóa, những gia tộc này sở hữu một sức hấp dẫn tự nhiên với người ưa lễ nghi và chú ý tới phong cách như Lamont. Một người bạn sau đó nhận xét rằng Tom "rõ ràng còn cười nhiều hơn cả người Nhật".[5] Háo hức gặp đại sứ mới nhất của Phố Wall, chủ các doanh nghiệp Nhật Bản chiêu đãi ông như một vị vua. Ông ngạc nhiên trước cách họ có thể đưa các vũ công kịch Nô tới rất nhanh chóng sau khi được thông báo và cũng thích thú với "hàng đoàn geisha duyên dáng".[6]

Florence được đưa đi thăm khu dinh thự rộng 25 mẫu Anh tại trung tâm Tokyo của vợ chồng Nam tước Iwasaki, một mê cung toàn hồ nước, vườn cây và những khoảng sân biệt lập. Gia đình Iwasaki có lẽ giàu nhất Nhật Bản chính những người sáng lập tập đoàn Mitsubishi, tập đoàn sở hữu hãng vận tải tàu thủy hơi nước lớn nhất nước này.

Quyền lực của J. P. Morgan & Co. trong những năm 1920 có được đều nhờ rất nhiều vào sự thân thiết với các ngân hàng trung ương lớn trên thế giới và khả năng cung cấp kênh thông tin riêng tư giữa những ngân hàng này. Lamont trao đổi về Công-xooc-xi-om Trung Quốc với Junnosuke Inouye, Thống đốc Ngân hàng Trung ương Nhật Bản, một người đàn ông với dáng đứng thẳng, đeo kính gọng đen mắt tròn và diện mạo nghiêm nghị. Là một nhân vật tầm cỡ trong ngành tài chính Nhật Bản, Inouye từng là Chủ tịch Ngân hàng Yokohama Spiecie, với văn phòng ở Phố Wall đóng vai trò là đại lý tài chính cho chính phủ Nhật Bản. Sau này, ông có hai lần được bổ nhiệm làm Thống đốc Ngân hàng Trung ương Nhật Bản và ba lần làm Bộ trưởng Tài chính. Giống như Ben Strong ở Mỹ, Montagu Norman ở Anh và sau này là Hjalmar Schact ở Đức, Inouye đã biến Ngân hàng Trung ương Nhật trở thành một tiếng nói có trọng lượng cũng như độc lập trong các vấn đề của đất nước. Giống như rất nhiều cuộc gặp của Lamont, cuộc gặp này đến một cách tự nhiên nhưng lại rất cần thiết. Với một Phố Wall háo hức tin rằng công lý và đạo đức sẽ thắng chủ nghĩa quân phiệt Nhật Bản, Inouye xuất hiện rất đúng lúc. Ông có niềm tin sâu sắc vào đồng tiền mạnh cùng ngân sách cân đối, và vẫn là một đối thủ kiên định, dũng cảm chống lại chủ nghĩa quân phiệt.

Lamont đã có thêm một tình bạn mang tính định mệnh với người đứng đầu tập đoàn Mitsui, Nam tước Takuma Dan, một người đàn ông mảnh khảnh với cung cách nhẹ nhàng với mái tóc bạc cùng bộ ria mép nổi bật. Biệt danh của ông là Morgan Nhật Bản. Thông thạo tiếng Anh và tốt nghiệp ngành khai mỏ ở MIT, ông có tư tưởng quốc tế không thua kém gì Tom Lamont. Là Giám đốc Điều hành tập đoàn Mitsui và Chủ tịch của ngân hàng Mitsui, ông kiểm soát một đế chế vươn tới mọi nhánh của nền kinh tế Nhật Bản. Tập đoàn này kiểm soát 1/3 giao dịch thương mại của Nhật Bản ở nước ngoài (25% hoạt động buôn bán lụa và 40% hoạt động xuất khẩu than) và quản lý một đội tàu vận tải có quy mô bằng đội tàu biển thương mại của Pháp.

Nếu so với Tập đoàn Mitsui thì ngân hàng Morgan chỉ như mới lên ngôi ngày hôm qua. Ngân hàng của Mitsui đã tồn tại ở Nhật suốt chín thế hệ liên tiếp. Gia tộc Mitsui trở thành đại lý tài chính của

Mạc phủ vào thế kỷ XVII và chủ ngân hàng thuộc hoàng gia tới năm 1867. Tập đoàn giúp chính phủ Nhật Bản có được một mạng lưới thuận tiện ở nước ngoài vì số văn phòng ở nước ngoài của họ còn nhiều hơn số đại sứ quán của chính phủ. Tại tổ hợp của Mitsui ở trung tâm Tokyo, một công trình giống như pháo đài với cổng và tường đá khổng lồ, tua tủa những ngọn chông tre, Nam tước Dan tiếp đãi Lamont với mức độ trọng thị như ông tiếp đãi Hoàng tử xứ Wales sau này. Ông khoe với vị khách của mình những bức thảm trang trí Gobelin trong phòng khách chính. Sau đó, họ dạo ven hồ sen và dưới những cây thông được trang hoàng bằng hàng nghìn chiếc đèn lồng giấy. Năm sau đó, để thúc đẩy quan hệ gần gũi hơn với Mỹ, Dan đã dẫn đầu một phái đoàn Nhật Bản tới Phố Wall và ăn tối với gia đình Lamont tại ngôi nhà của họ trên phố 70 Đông.

Chuyến công du năm 1920 của Lamont nhanh chóng đơm hoa kết trái. Ngày 1 tháng 9 năm 1923, một trận động đất xảy ra ở gần vùng Tokyo-Yokohama. Đó là một ngày nắng nóng và nhiều gió, lửa bùng lên ở cả hai thành phố gây ra thiệt hại không kể xiết. Đó là trận động đất tồi tệ nhất thế kỷ, khiến hơn 100.000 người thiệt mạng. Quá nửa thành phố Tokyo và Yokohama biến thành tro bụi. Chỉ riêng thiệt hại về tài sản đã chiếm 2% tổng tài sản của Nhật Bản.

Khi tin tức loan tới số 23 Phố Wall, trưởng ban quan hệ công chúng của ngân hàng Morgan, Martin Egan, đã gọi tới văn phòng Phố Wall của Ngân hàng Yokohama Specie để chia buồn. Dwight Morrow trở thành Chủ tịch Quỹ Nhật Bản của Hội Chữ thập đỏ và trụ sở của Ngân hàng Morgan trở thành trụ sở cho công tác cứu trợ ở New York. Có tin đồn rằng Nhật Bản đã lên kế hoạch phát hành trái phiếu lần đầu tiên ở Mỹ kể từ sau cuộc chiến tranh Nga-Nhật. Lamont viết cho Inouye, người khi đó là Bộ trưởng Tài chính, khuyên không nên thực hiện kế hoạch này. Lamont nhận ra rằng sự thẳng thắn chứ không phải lòng tham sẽ hữu ích trong tình huống này. Trong bức điện phản hồi, ông nói: "Những người đang đóng góp hàng triệu đô-la ủng hộ nạn nhân sẽ khó cảm thấy yên tâm khi mua trái phiếu của những người mà họ đang cố gắng giúp đỡ".[7]

Đến cuối năm 1923, với tinh thần kiên cường, người Nhật đã khôi phục được hệ thống đèn điện, khí đốt và nước sạch của Tokyo. Sàn chứng khoán Tokyo quay trở lại phục vụ trong vòng chưa đến ba tháng. Sự phá hủy diện rộng có một tác dụng phụ có lợi: Nhật Bản buộc phải bỏ nhiều nhà máy cũ và hiện đại hóa các nhà máy công nghiệp. Bằng cách tuyên bố kỳ nghỉ ngân hàng cứu nguy cho rất

nhiều tổ chức tài chính, Inouye đã trở nên nổi tiếng như một anh hùng tại Nhật. Và khi tập đoàn Mitsui xây dựng lại ngân hàng của mình, mặt tiền bằng đá cẩm thạch trắng của tòa nhà cũng chính là tác phẩm của Trowbridge và Livingston, những kiến trúc sư đã thiết kế số nhà 23 Phố Wall. Một số người hiểu rằng tập đoàn Mitsui muốn ngầm bày tỏ lòng kính trọng sâu sắc đến J. P. Morgan & Co. và tôn vinh mối quan hệ mới giữa hai bên.

Khi tâm trạng nặng nề do thiên tai qua đi, Lamont bắt đầu thực hiện kế hoạch thuyết phục chính phủ Nhật Bản trở thành khách hàng độc quyền. Người Nhật thấy Pierpont khá khó chịu và thô lỗ khi đòi hỏi tài sản thế chấp cho các khoản vay, nên thích làm ăn với Jacob Schiff của ngân hàng Kuhn, Loeb hơn. Vì những khoản viện trợ trong chiến tranh Nga-Nhật, Schiff đã được Thiên hoàng trao tặng Huân chương Thụy Bảo. Tại Phố Wall vào những năm 1920, việc tranh giành những thương vụ giá trị trong khi vẫn tôn trọng Quy tắc các chủ ngân hàng quyền quý là việc đòi hỏi nhiều thận trọng. Vì vậy, với sự khôn khéo và tinh tế, Lamont đã phải hướng dẫn cho phái viên của Inouye, Tatsumi về quy tắc ứng xử của Phố Wall. Một cách khéo léo, Lamont đã chỉ cho Tatsumi phải nói những gì và chỉ dẫn cho anh ta cách vi phạm Quy tắc đó. Lamont giải thích cách ông đã chuẩn bị cho mục tiêu của mình:

Tuy nhiên, về vấn đề xử lý bất kỳ khoản vay nào, chúng tôi đã nói thẳng với Tatsumi rằng có vẻ như chỉ có hai con đường để lựa chọn. Con đường thứ nhất là đi đến ngân hàng Kuhn, Loeb & Co. và tuyên bố với họ rằng vì những mối quan hệ trong hoạt động cho vay trong cuộc chiến Nhật-Nga 20 năm trước, họ mong muốn ngân hàng Kuhn, Loeb & Co. thực hiện hoạt động cho vay được đề nghị. Con đường thứ hai, thay thế hoàn toàn con đường thứ nhất là tới ngân hàng Kuhn, Loeb & Co. và nói rằng vì cuộc khủng hoảng quốc gia đang thách thức đất nước Nhật Bản, vì sự cần thiết sống còn của việc đảm bảo hợp tác với toàn bộ giới đầu tư Mỹ và cũng bởi tầm quan trọng của việc hợp tác cẩn trọng giữa các thị trường New York và London, họ đã quyết định mời J. P. Morgan & Co. dẫn dắt hoạt động cho vay được đề xuất, đồng thời hy vọng Kuhn, Loeb & Co. đồng ý với họ rằng đây là một lựa chọn khôn ngoan.[8]

Kuhn, Loeb & Co. lúc đó không đủ tiềm lực để xử lý khoản cho vay đề nghị trị giá 150 triệu đô-la sau vụ động đất, khoản cho vay nước ngoài dài hạn có lẽ là lớn nhất từng được thực hiện tại thị trường Mỹ. Ngân hàng này cũng vẫn phải gánh chịu thiệt hại về vị thế do bị cho là thân Đức trong thời thế chiến. Khi vấn đề này nổi lên vào tháng 2 năm 1924, J. P. Morgan & Co. đã kéo thêm các

đồng minh lâu đời của mình, ngân hàng National City và First National, trở thành quản lý cho công ty hợp vốn. Để xoa dịu, họ đưa cả ngân hàng Kuhn, Loeb & Co. vào dự án. Dù bên trong nội bộ ngân hàng Morgan có hả hê ra sao, thì với bên ngoài, họ vẫn giữ thái độ chừng mực. Nhật Bản cũng đề nghị được vay vốn tái thiết sau động đất trị giá 25 triệu bảng từ London, và các ngân hàng Barings, Schroders và Rothschilds lúc đó cũng phải đưa cả Morgan Grenfell tham gia.

Khoản cho vay của người Mỹ còn ẩn chứa mục đích khác. Trong hai lần nói chuyện với Lamont, Ngoại trưởng Hughes đã nói rằng ông hài lòng khi "cho người Nhật thấy bằng chứng rõ ràng về thiện cảm từ phía hai nước lớn nói tiếng Anh đối với đất nước và người dân Nhật Bản".[9] Một lần nữa, hoạt động cho vay của Phố Wall thể hiện rõ sự thay đổi trong chính sách của chính phủ.

Một vấn đề cố hữu trong việc sử dụng các ông chủ ngân hàng như những đại sứ thực quyền là việc họ có thể hướng lòng trung thành sang phía các cường quốc nước ngoài. Suy cho cùng, các ông chủ ngân hàng tư nhân đều được dạy về truyền thống trung thành tuyệt đối với khách hàng. Tom Lamont sẽ cảm thấy phải có trách nhiệm đối với người nắm giữ trái phiếu Nhật Bản không kém gì Pierpont Morgan cảm thấy phải có trách nhiệm đối với những người sở hữu trái phiếu đường sắt. Vì vậy, J. P. Morgan & Co. tin rằng họ có lợi ích trong thành công và thịnh vượng của Nhật Bản, đồng thời cảm thấy có nghĩa vụ phải giành lấy các ưu tiên chính trị cho vị khách hàng mới và quan trọng này. Ngay khi cho Nhật Bản vay khoản tiền khổng lồ để khắc phục hậu quả động đất, ngân hàng Morgan đã trở thành đại diện cho Nhật Bản trong các cuộc tranh cãi chính trị. Họ phản đối Đạo luật Khai trừ Nhật Bản mang hơi hướng phân biệt chủng tộc được đưa ra để kiểm soát người Nhật nhập cư. Họ cũng khiếu nại với Nhà Trắng về việc hạm đội Hải quân Mỹ tuần hành xung quanh Hawaii, khiến cho người Nhật lo ngại. Tokyo và ngân hàng Morgan đều chơi trò lấy lòng nhau. Đến năm 1927, Nhật hoàng trao cho Jack Morgan Huân chương Thụy Bảo và tặng Lamont Huân chương Mặt trời mọc. Năm 1931, Russell Leffingwell nhận được Huân chương Thụy Bảo Hạng hai. Đây là vinh dự hiếm có đối với các ngân hàng của Mỹ.

Xu hướng hướng lòng trung thành sang khách hàng nước ngoài và đặc biệt quan tâm tới sự sống còn của họ để lại những hệ quả sâu sắc cho J. P. Morgan & Co.. Đến giữa thập niên 1920, Lamont đã có được ba khách hàng mới là Nhật Bản, Đức và Ý, ba nước sau này xung đột với Mỹ. Hoàn toàn do tình cờ mà ngân hàng Morgan có quan hệ kinh doanh với ba kẻ thù trong tương lai. Nhưng qua

thời gian, những thương vụ này lại tạo ra một tình huống đặc biệt, trong đó ngân hàng Morgan, vốn tuyệt đối trung thành với các nước Đồng minh lại rơi vào vị trí nguy hiểm khi trở thành ngân hàng của phe Trục trong tương lai.

Trong cơn sốt về chứng khoán nước ngoài, trung tâm của sự chú ý là Mỹ Latinh. Những người bán trái phiếu từ các ngân hàng Phố Wall đeo bám những nhà đầu tư nhỏ để thuyết phục họ mua trái phiếu phát hành ở những địa danh mà họ còn không phát âm được. Ít người biết đến quá khứ đầy thăng trầm của việc cho vay ở Mỹ Latinh hay biết rằng ngay từ năm 1825, gần như tất cả khách hàng vay ở Mỹ Latinh tuyên bố không có khả năng trả lãi. Trong thế kỷ XIX, Nam Mỹ đã nổi tiếng với việc vay tiền bừa bãi, kéo theo những làn sóng vỡ nợ. Giờ đây lại có quá nhiều ngân hàng cùng cạnh tranh trong khi các thương vụ tốt lại quá hiếm hoi và các tiêu chuẩn tín dụng cũng theo đó mà bị xói mòn. Sau này, khi kể về những năm 1920, Otto Kahn nói: "Có một chục ngân hàng Mỹ hiện diện ở vài quốc gia Nam và Trung Mỹ, ngân hàng sau lại ưu đãi cho khách hàng nhiều hơn ngân hàng trước một cách ngu ngốc, thiếu thận trọng và gây bất lợi chung".[10] Vụ vỡ nợ của các nước Latinh trong những năm 1930 đã làm lung lay sâu sắc niềm tin của nước Mỹ vào Phố Wall.

Các khoản cho Mỹ Latinh vay xưa nay luôn mạo hiểm vì khu vực này phụ thuộc vào sự dao động của giá cả hàng hóa. Giá đồng giảm ngay lập tức ảnh hưởng tới Chile, trong khi giá thiếc giảm có thể gây thiệt hại nghiêm trọng cho Bolivia. Khi giá đường lao dốc trong hai năm 1920 và 1921, nền kinh tế Cuba cũng lao dốc theo. Đối mặt với nhiều thất bại kinh doanh, National City, ngân hàng nắm giữ 90% khoản tiền gửi của Cuba và đóng vai trò như là ngân hàng trung ương của nước này đã tịch biên tài sản, cuối cùng trở thành chủ sở hữu của 1/5 số nhà máy đường trên hòn đảo này. Guaranty Trust đầu tư mạnh vào ngành mía đường Cuba và đã phải nhờ đến sự giải cứu từ một nhóm ngân hàng do J. P. Morgan & Co. đứng đầu vào tháng 5 năm 1921. William C. Potter, một nhà quản lý nguồn quỹ ngày càng hao hụt của Guggenheims, được bổ nhiệm tạm thời làm giám đốc điều hành và thanh lý nợ; George Whitney cùng các cộng sự khác của Morgan tham gia hội đồng quản trị của ngân hàng này. Sau trải nghiệm đó, ngân hàng Guaranty Trust thoái hóa thành một tổ chức tín dụng kém năng động và sợ rủi ro đến nỗi vào năm 1959, nó phải sáp nhập với ngân hàng J. P. Morgan & Co nhỏ hơn rất nhiều.

Là ngân hàng uy tín của Phố Wall, J. P. Morgan & Co. không cần phải ép buộc các nhà đầu tư Phố Main mua trái phiếu Mỹ Latinh.

Ngân hàng này ưa thích các nước công nghiệp châu Âu, quốc gia trong khối Thịnh vượng chung (Canada và Úc) và những quốc gia phát triển ít quan trọng hơn (Nhật Bản và Nam Phi) mặc dù đã cùng làm ăn kinh doanh tại Argentina với ngân hàng Barings từ lâu. Đây là đặc quyền do thành công đem lại: ngân hàng này có thể lựa chọn khách hàng vay nước ngoài tốt nhất, đưa ra phê chuẩn cho vay chỉ với những nước có lẽ không cần vay. Khách hàng nghèo duy nhất của ngân hàng này là Mexico, đất nước từ chỗ là khách hàng vay kiểu mẫu ở châu Mỹ Latinh thời Pierpont đã trở thành cái gai trong mắt các ngân hàng toàn cầu. Trong cuộc khủng hoảng kéo dài của Cách mạng Mexico, nước này đã thoái thác hơn 500 triệu đô-la nợ của chính phủ và ngành đường sắt, một sự mất vốn bất thường của trái phiếu nước ngoài do Morgan tài trợ. Điều khiến cho ngân hàng Morgan phẫn nộ hơn nữa là thực tế rằng các khoản nợ bị phủ nhận, bao gồm khoản cho vay năm 1899 rất có ý nghĩa với Pierpont, đó là đợt phát hành trái phiếu nước ngoài đầu tiên ở London do một ngân hàng Mỹ thực hiện.

Trước khi đánh giá tình hình nợ phức tạp của Mexico, cần lưu ý một số khác biệt giữa các khoản nợ của Mỹ Latinh thời đó và bây giờ. Trong những năm giữa hai cuộc thế chiến, các khoản nợ đã được gộp lại dưới dạng trái phiếu và bán cho nhà đầu tư nhỏ; còn ngày nay, nợ sẽ ở dạng tín dụng ngân hàng, có nghĩa là công chúng không trực tiếp đối mặt với rủi ro. Trong thập niên 1920, các ngân hàng đàm phán với khách hàng vay ở Mỹ Latinh không phải vì lợi ích của họ mà như những người "được ủy thác tín nhiệm" của các trái chủ nhỏ. Đó cũng chính là vai trò của ngân hàng Morgan trong hoạt động kinh doanh tại Mexico, với Tom Lamont là Chủ tịch Ủy ban ngân hàng Quốc tế về Mexico–viết tắt là ICBM. Được thành lập vào năm 1918 với sự chấp thuận của Bộ Ngoại giao và Văn phòng Ngoại vụ Anh, ICBM đứng ra đàm phán cho 200.000 trái chủ nhỏ. Trong thế kỷ XIX, các cuộc đàm phán nợ Mexico được ngân hàng Barings giải quyết. Nhưng viện dẫn Học thuyết Monroe, Bộ Ngoại giao đã yêu cầu Mỹ kiểm soát ủy ban trên. Với hơn 1 tỷ đô-la đầu tư ở Mexico, Mỹ hành xử như một chủ cho thuê nhà đầy đố kị. Mexico là một đất nước giàu tài nguyên, luôn hứa hẹn khả năng làm giàu cho các nhà đầu tư, thế nhưng nó chưa bao giờ giúp họ kiếm được tiền. Và đất nước này lại sở hữu một hệ thống chính trị yếu kém, luôn luôn khiến việc trả nợ trở thành vấn đề phức tạp.

Lamont dành nhiều thời gian vật lộn với khoản nợ của Mexico đến nỗi những bình luận của ông nghe có đôi chút giống với giọng của một người cha, như thể Mexico là một đứa con kém cỏi của gia

đình Morgan. Khi viết lời chúc sinh nhật cho con trai Corliss vào năm 1923, ông tỏ ra bốc đồng: "Phần lớn cuộc đời cha trong hai năm qua đã được dành để giúp Mexico phục hồi... Hoàn thành nhiệm vụ đó là một trong những lời cầu nguyện hằng ngày của cha".[11] Lamont nói rằng Mexico là cái tên đầu tiên xuất hiện trong đầu ông mỗi sáng và ông thường nói về những góa phụ cùng trẻ mồ côi đã chờ đợi nhiều năm mà không được nhận lãi từ trái phiếu của mình. Cuộc khủng hoảng nợ Mexico đòi hỏi sự kiên nhẫn của một vị thánh và ít nhiều cảm xúc sâu sắc dành cho sự nghiệp đã mất của một người theo chủ nghĩa lãng mạn, Lamont phù hợp một cách hoàn hảo cho nhiệm vụ này.

Khi làm việc với Nhật Bản, Lamont có thể giải quyết vấn đề linh hoạt theo cách của mình. Nhưng ông không thể làm vậy với Mexico, do sự giám sát chặt chẽ của Bộ Ngoại giao Mỹ. Đối với các nước Thế giới thứ ba, Washington khai thác sức mạnh tài chính Mỹ một cách công khai hơn. Ngoại trưởng Hughes phản đối việc công nhận ngoại giao với Mexico vì đất nước này liên tục đe dọa lợi ích to lớn của Mỹ ở đó. Năm 1917, dưới thời Tổng thống cánh tả Venustiano Carranza, Mexico đã ban hành một hiến pháp cực đoan, trong đó khẳng định quyền sở hữu của Mexico đối với khoáng sản trong lòng đất, một biện pháp bị các nhà kinh doanh dầu mỏ Mỹ chỉ trích là hành động quốc hữu hóa và họ muốn gửi tàu chiến tới để phản đối điều khoản này. Sau khi bị quân Pancho Villa cướp phá trang trại gia súc khổng lồ của mình ở Mexico, William Randolph Hearst bắt đầu có những bài báo thể hiện quan điểm ủng hộ một cuộc xâm lược Mexico vào năm 1916. Hughes cũng thấy lo ngại bởi tình trạng Mexico không thể thanh toán nợ nước ngoài và tịch thu đất đai thuộc sở hữu của Mỹ. Cho đến khi những yêu cầu này được đáp ứng, Hughes yêu cầu cách ly tín dụng với Mexico. Ngân hàng J. P. Morgan & Co. là công cụ chính để Hughes thực thi chính sách này.

Giống như các cuộc họp của công-xooc-xi-om Trung Quốc, các cuộc họp của ICBM được tổ chức tại số 23 Phố Wall. Điều này tương tự hành động nói tiếng bụng: Bộ Ngoại giao nói và Tom Lamont mấp máy môi. Nhưng người Mexico ưa thích vở kịch này, vì nó cho phép họ có thể mặc cả với Washington mà lại tránh bị công chúng chỉ trích vì đàm phán với chính phủ nước ngoài. Những ngân hàng tư nhân như Morgan là kênh hoàn hảo để Washington trao đổi thẳng thắn với các chính phủ nước ngoài.

Nhưng trong khi bị cuốn hút mãnh liệt bởi Nhật Bản, Lamont lại hầu như không biết gì về Mexico, nơi được cho là quá nguy hiểm để tới. Do đó, Lamont đóng vai trò như một người đại diện cho

200.000 trái chủ mà ông chưa bao giờ gặp, đàm phán với một đất nước mà ông chưa bao giờ đến thăm. Ông trở thành một nhân vật quen thuộc trên báo chí Mexico, hiện thân của giới tài chính Mỹ. Trong bài phỏng vấn vào năm 1921, một phóng viên người Mexico viết: "Ông không phải là người phía sau ngai vàng, mà là người ngồi trên ngai vàng. Ông là người thông minh nhất, được lắng nghe nhất, quyền lực nhất trong số các cộng sự của Morgan".[12]

Năm 1920, sau khi quân phản cách mạng ám sát Carranza, Tướng Álvaro Obregón lên cầm quyền. Để giành được sự công nhận từ Washington, ông ta bắt đầu một chiến lược hòa giải, lấy lòng các doanh nhân Mỹ, thuê người vận động hành lang Washington và tuyên truyền vận động tại Mỹ. Năm 1921, khi William Randolph Hearst ghé thăm những điền sản khổng lồ của mình tại Mexico, ông thấy Obregón là một ngạc nhiên thú vị (cha của William Randolph Hearst đã mua chúng với giá hời từ cựu độc tài Porflrio Díaz). Ông cho biết khu đất của mình đã "gặp rắc rối và bất ổn liên tục với các chính quyền tiền nhiệm, nhưng đã an toàn cũng như yên ổn dưới chính quyền của Tổng thống Obregón".[13]

Háo hức làm hài lòng các ngân hàng Mỹ và tái thiết lập tín dụng Mexico, Obregón ra sức gửi đến Lamont những lời mời viếng thăm Mexico. Nhưng Ngoại trưởng Hughes muốn có một hiệp ước hữu nghị và thương mại từ Obregón nên nhất định yêu cầu Lamont trì hoãn chuyến thăm. Khi ngân hàng này nhận được các báo cáo cảnh báo về hoạt động của quân nổi dậy chống lại tổng thống, Lamont nói với Hughes rằng nếu ông tới Mexico, vị thế của Obregón có thể sẽ được tăng cường. Hughes đã xuôi theo. Tháng 10 năm 1921, Lamont lên toa tàu riêng của ngân hàng Morgan, Peacock Point, đi về phía nam.

Obregón, một nông dân trồng đậu gà đến từ Sonora, một chính trị gia xảo quyệt, biết cách dung hòa cuộc cải cách bằng sự cứng rắn chuyên chế. Để đạt được sự ủng hộ của nông dân, ông ca ngợi lý tưởng cách mạng, đồng thời thu nhỏ quy mô cải cách của Carranza. Lamont thấy vị tướng một tay này là một chủ nhà quyến rũ, thân thiện, cởi mở và không hẳn là thiếu hài hước. Với lệnh cấm rượu tại Mỹ, Obregón chào đón Lamont, yêu cầu mang rượu tới và nói: "Cuối cùng, ngài Lamont, ngài thấy đấy, ngài đang ở một đất nước tự do". Một tình tiết trong chuyến thăm đã thu hút sự chú ý của Lamont. Obregón đặt bàn làm việc ở giữa một sàn gỗ cứng để ông ta có thể nghe thấy tiếng bước chân của sát thủ.

Trong cuộc hội đàm với Tổng thống Mexico, Lamont đối mặt với

tình thế tiến thoái lưỡng nan của mọi cuộc khủng hoảng nợ toàn cầu: nạn nhân đe dọa tuyên bố vỡ nợ trừ khi nhận được thêm nhiều tiền hơn. Đối với một quốc gia vỡ nợ, ngân hàng có đòn bẩy tài chính nào khác ngoài hứa hẹn về các khoản vay mới? Như Lamont sau đó báo cáo với Ngoại trưởng Hughes, Obregón "không thể nhìn thấy ích lợi của việc chính phủ Mexico cố gắng thực hiện nghĩa vụ của mình, ngay cả ở mức độ thấp nhất, trừ khi, nước này đồng thời được đảm bảo khoản vay mới trên quy mô lớn".[15] Lamont đã được cứu khỏi con đường này bởi một rào cản về cơ cấu: các khoản nợ này nằm dưới dạng trái phiếu và các thị trường vốn sẽ không thể tiếp nhận thêm trái phiếu Mexico, thế nên việc cho vay có những giới hạn tự thân. Lamont nói với Obregón là sẽ không có các khoản vay mới cho đến khi những khoản cũ được thanh toán ít nhất một phần. Tổng thống Mexico trả lời rằng khoản nợ của họ nên tương xứng với khả năng chi trả, một lập luận quen thuộc đến mức phát chán với các chủ ngân hàng sau này. Mexico muốn giảm 50% nợ gốc.

Lamont lập tức cảm thấy Obregón có một kế hoạch bí mật. Bằng cách giữ lại doanh thu hải quan đã cam kết dành cho những trái phiếu không được thanh toán, Mexico làm giảm giá thị trường của trái phiếu.

Điều này rất có lợi cho Mexico, bởi chính phủ khi đó có thể sử dụng doanh thu hải quan để mua lại trái phiếu đã mất giá trên thị trường. Lamont nghĩ đây là sự phản bội lòng tin của người sở hữu trái phiếu. Tại thời điểm này, ông vẫn giữ quan điểm rằng các trái phiếu cần được mua lại theo mức giá ban đầu. Ông đã cố gắng dọa Mexico với lập luận rằng vỡ nợ sẽ khiến nước này không được chấp nhận trên thị trường quốc tế và không thể vay thêm tiền trong tương lai.

Khi Lamont rời Mexico sớm hai ngày so với kế hoạch, ông được hộ tống bởi những vệ sĩ có vũ trang đứng gác phía sau tàu. Hóa ra ông đã thoát hiểm trong gang tấc: khi đến San Antonio, Texas, ông mới biết chuyến tàu theo lịch ban đầu bị cướp tấn công, chúng đã lên kế hoạch bắt cóc ông và đòi nửa triệu peso vàng tiền chuộc.[16] Trở lại số 23 Phố Wall, Lamont nhận được một bức điện tín từ Jack Morgan bày tỏ sự ghê tởm với Mexico. Jack nghĩ việc bắt Mexico trả lại khoản nợ đã vay từ cha của mình vào năm 1899 là vì danh dự gia đình: "Tôi không nghĩ rằng bất kỳ chính phủ hiện đại nào lại thẳng thắn công bố sự không trung thực và việc từ bỏ hoạt động tài chính đàng hoàng hay giá trị đạo đức. Hy vọng ông không phải quá vất vả và chúc mừng ông đã rời khỏi đó trước khi bị họ ăn cắp mất cuốn sách đút túi hay đồng hồ".[17] Một lần nữa,

Jack lại cá nhân hóa chính sách ngân hàng ở nước ngoài, trong khi Lamont có được sự chuyên nghiệp khách quan của một nhà ngoại giao và vì thế trở nên thức thời hơn trong Thời kỳ ngoại giao.

Có một xu hướng miêu tả các chủ ngân hàng Phố Wall của thời kỳ này như những kẻ phản động. Ở Mỹ Latinh, họ chắc chắn có định kiến với các chế độ độc tài cường quyền. Nhưng mong muốn có được chế độ toàn trị hay chế độ tự do phóng nhiệm không lớn bằng mong muốn có được sự ổn định, cho dù ở bất cứ hình thức nào. Các chủ ngân hàng có lẽ có tiêu chuẩn đạo đức cao hơn so với các nhà công nghiệp của thời kỳ này, như đã thể hiện rõ ràng trong thái độ hoàn toàn đối lập của J. P. Morgan & Co. và các công ty dầu khí trong vấn đề Mexico.

Trong suốt những năm 1920, các nhà kinh doanh dầu mỏ của Mỹ cố gắng thuyết phục các ngân hàng phản đối hiến pháp năm 1917 của Mexico. Họ cũng nổi giận khi thuế xuất khẩu của Mexico tăng và việc chính phủ buộc họ trả lại đất đai mà họ nghĩ mình đang sở hữu. Cả J. P. Morgan & Co. và Morgan Grenfell đã thực hiện bảo lãnh phát hành cho Standard Oil của New Jersey, Lamont liên tục bị Standard, Texas Company và Sinclair Oil nài nỉ tham gia chiến dịch chống lại Mexico. Đến năm 1921, Mexico đã là nước xuất khẩu dầu lớn nhất thế giới và là khu vực ưu tiên cao của các nhà kinh doanh dầu Mỹ.

Lamont không muốn gây nguy hiểm cho các cuộc đàm phán nợ của mình bằng cách tham gia một xung đột nặng nề, thường mang tính bạo lực giữa những người khai thác dầu và Mexico. Ông thực hiện một số vận động hành lang không mấy nhiệt tình cho họ, và vẫn giữ khoảng cách. Các trùm dầu mỏ không từ một chiến thuật nào và sẵn sàng chà đạp lên các chính phủ dám đối đầu họ. Sau khi Lamont trở về từ Mexico vào năm 1921, Walter Teagle, người đứng đầu Standard Oil, gửi cho ông bản ghi nhớ từ một người Mexico giấu tên. Trong thư tóm tắt, Teagle đã vô tư viết: "Nói chung, đây có thể là điều ngài quan tâm".[18]

Được lưu trong các hồ sơ của Lamont, bản ghi nhớ đó thực sự gây sốc, nó chính là một kế hoạch chi tiết để hối lộ toàn bộ chính phủ Mexico. Nó bắt đầu với một câu miêu tả đầy khó chịu về đặc trưng dân tộc Mexico: "Người Mexico, đặc biệt là các chính trị gia chuyên nghiệp truyền thống của Mexico, sau 400 năm được tôi luyện, hành động vì hai động cơ chủ yếu: một là nỗi sợ vũ lực, hai là lợi ích cá nhân… Lời kêu gọi lòng yêu nước hay chủ nghĩa lý tưởng không có nghĩa lý gì".

Tác giả ẩn danh tiếp tục nói rằng việc sử dụng vũ lực sẽ quá tốn kém, tức là với Mexico chỉ còn lại động cơ là lợi ích tiền bạc. Ông ta cho rằng Obregón là một kẻ bất đắc dĩ bị kiềm tỏa bởi những thành viên cực đoan trong đảng và không thể đáp ứng nhu cầu của các phụ tá đầy tham vọng. Làm thế nào để giải thoát Obregón khỏi ảnh hưởng của những người đó? "Chỉ có thể loại bỏ những lực cản này và trao lại quyền lực vào tay Tổng thống Obregón bằng cách tạo dựng một vị thế tài chính đủ mạnh cho ông ta chiếm thế áp đảo. Tiền sẽ thay đổi nội các, đổi mới quốc hội, giúp ông ta áp đảo được các thống đốc bang và cho phép ông ta bãi bỏ hoặc sửa đổi những điều luật không ưng ý".

Để cung cấp đủ tài chính cho Obregón (đây là lúc cần đến vai trò của J. P. Morgan & Co.), người viết bản ghi nhớ đó đề nghị thành lập một ngân hàng Mexico dưới bình phong là ngân hàng phát triển nông nghiệp, nhưng thực chất là để cung cấp tiền cho Obregón tùy ý sử dụng. Kẻ nặc danh đó kết luận rằng số tiền lớn sẽ mang đến kết quả kỳ diệu: "Các nhân tố không mong muốn trong nội các của ông ta sẽ được trao một khoản tiền nhất định và gửi đi đảm nhiệm những vị trí mà họ mong muốn ở nước ngoài. Các phần tử cực đoan ngáng đường Obregón trong quốc hội có thể bị loại bỏ. Người ta sẽ sớm thấy nghị sĩ cực đoan trở thành kẻ bảo thủ lạc hậu ngay khi họ sở hữu tài sản... Một ngân hàng như vậy có thể chi phối đời sống tài chính và kinh tế của Mexico, các giám đốc người Mỹ của một tổ chức như vậy cũng có thể giữ liên lạc chặt chẽ với Washington".[19]

Hồ sơ của Lamont cho thấy không có lời hồi đáp hay diễn biến tiếp theo. Có lẽ ông đã phản hồi qua nói chuyện trực tiếp. Khả năng rất cao là ông bị sốc và coi im lặng là biểu hiện rõ ràng nhất của sự khinh miệt, hoặc ít nhất là cách tối ưu để tránh làm mất lòng một khách hàng quan trọng. Lamont không phải là một người ngây thơ về chính trị, nhưng J. P. Morgan & Co. luôn tránh xa những âm mưu trắng trợn. Ngân hàng này có chính sách nghiêm ngặt cấm việc chi trả cái gọi là lệ phí hoặc hoa hồng và thường đáp trả các yêu cầu trả phí như vậy bằng thái độ im lặng. Bản ghi nhớ được gửi từ Standard Oil đóng vai trò là tiêu chuẩn để đánh giá ngân hàng Morgan so với chuẩn mực đạo đức kinh doanh thấp của Mỹ ở châu Mỹ Latinh trong những năm 1920.

Các cuộc đàm phán nợ tiếp theo của Mexico trong những năm đầu thập niên 1920 có thể được tóm tắt ngắn gọn. Có một vài chiến thắng thoáng qua, nhưng sau đó luôn là tình trạng vỡ nợ và tuyệt vọng mới nảy sinh. Sự khéo léo của Lamont không thể giúp đạt được gì ngoài sự trì hoãn ngắn. Năm 1922, ông đàm phán một

thỏa thuận với Bộ trưởng Tài chính Mexico, de la Huerta, thỏa thuận này đã giúp Obregón có được sự công nhận mà ông ta luôn khao khát từ Mỹ. Thỏa thuận kêu gọi Lamont nhượng bộ mạnh mẽ, bao gồm hạ lãi suất và kéo dài thời hạn thanh toán thành hơn 45 năm. Thỏa thuận này đã bị đình chỉ vào đầu năm 1924. Bên cạnh những yếu tố khác, Mexico đang gặp khó khăn do sản xuất dầu sụt giảm khi các công ty dầu mỏ, nhằm trả đũa, đã chuyển sang đất nước Venezuela vốn dễ tác động hơn về mặt chính trị. Một thỏa thuận nợ khác cũng đã đạt được trong năm 1925, song nhanh chóng chấm dứt. Theo thỏa thuận này, khoản thanh toán ban đầu giảm xuống chỉ còn 10,7 triệu đô-la ít ỏi. Các ông chủ ngân hàng từng khăng khăng đòi được thanh toán đầy đủ đành chấp nhận chỉ được trả một phần ngày càng nhỏ hơn của số tiền cho vay ban đầu. Khi khoản nợ này của Mexico được dàn xếp lần cuối cùng vào nửa cuối thập niên 1920, Lamont thấy mình không phải đàm phán với người Mexico nữa, mà với một đối thủ có kinh nghiệm đến bất ngờ: đối tác cũ của ông, Dwight W.Morrow, mới được bổ nhiệm làm đại sứ tại Mexico.

Việc đảng Cộng hòa thoái thác trách nhiệm quốc tế mang lại cơ hội mới cho J. P. Morgan & Co.. Tôn vinh doanh nhân và khinh miệt chính trị gia, chính quyền Harding, Coolidge và Hoover lựa chọn những nhà tài phiệt đại diện mình tại các hội nghị kinh tế. Động thái này phản ánh một tín ngưỡng vào những năm 1920, trong đó doanh nhân được tôn kính như những người giải quyết vấn đề có tầm nhìn, những người có thể thành công khi các chính trị gia thất bại. Tâm thế mới này phù hợp với các cộng sự của Morgan như Tom Lamont, Dwight Morrow và Russell Leffingwell, những người tự cho mình là các nhà ngoại giao tài chính và đôi khi tấu hài về sự thiếu năng lực của chính họ trong các hoạt động thông thường của ngân hàng. Trong thập niên 1920, các cộng sự của Morgan dành rất nhiều thời gian cho những hội nghị ở nước ngoài, đóng vai trò như người đại diện hợp pháp cho chính quyền Cộng hòa với tư duy toàn cầu lớn hơn những gì mà họ muốn thừa nhận; vì vậy, ngân hàng Morgan được hưởng lợi từ chủ nghĩa cô lập mà nó lên án. Chiến lược này giống như việc Washington sử dụng các đại diện tư nhân khi thành lập công-xooc-xi- om Trung Quốc đầu tiên.

Nếu ngân hàng tư nhân thích thú vị thế mới, các ngân hàng trung ương cũng có được quyền lực và quyền tự chủ mới. Bên dưới trạng thái hưng phấn, Thời kỳ nhạc Jazz là một thời kỳ đầy tuyệt vọng. Dân chúng ngày càng thất vọng với các chính trị gia, những kẻ đã đẩy họ vào chiến tranh và sau đó lại tranh cãi về bồi thường chiến tranh cũng như an ninh hậu chiến. Một nhóm các ngân hàng

trung ương phương Tây đã hy vọng vượt lên khỏi chủ nghĩa cơ hội trong chính trị này và hun đúc một nhóm tinh hoa ngân hàng tận lực cho những nguyên tắc kinh tế đúng đắn. Họ ủng hộ thương mại tự do cùng một dòng vốn không hạn chế, ngân sách cân đối và tiền tệ mạnh. Họ coi chức năng của mình là duy trì chuẩn mực tài chính và hối thúc các chính trị gia thực hiện những cải cách đau đớn nhưng cần thiết.

Đại diện của Mỹ cho xu hướng này là Benjamin Strong, Thống đốc Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York. Khi chính quyền Harding và Coolidge phủ nhận vai trò lãnh đạo trong công cuộc tái thiết châu Âu sau chiến tranh, vai trò đó được chuyển giao cho Strong, đầu mối liên lạc của Fed với các ngân hàng trung ương châu Âu. Strong có khá nhiều điểm chung với Morgan: là hậu duệ của những người Thanh giáo thế kỷ XVII, có ông cha là các nhà thần học và chủ tịch ngân hàng. Giống như những người bạn làm việc tại Ngân hàng Morgan của mình, Strong kết nối quan điểm bảo thủ trong nước với tư tưởng hội nhập quốc tế theo lối tư duy châu Âu, đến mức Hoover sau này rầy la ông là "phần mở rộng của châu Âu". Bị ngáng trở bởi quy định không thể trực tiếp cho các chính phủ nước ngoài vay, Strong cần một ngân hàng tư nhân. Ông nhờ J. P. Morgan & Co., ngân hàng đã hưởng lợi rất nhiều từ sự bảo trợ của ông. Trong thực tế, tình hữu nghị Morgan- Strong là sự nhạo báng bất kỳ quan điểm nào cho rằng Hệ thống Dự trữ Liên bang hạn chế quyền lực của các ngân hàng tư nhân. Trong những năm 1920, quyền lực thực sự của hệ thống nằm tại tòa nhà theo phong cách Florence mới của Fed New York trên Phố Liberty.

Strong có thể rất ôn hòa nhưng lại nổi nóng đột ngột. Không giống như các cộng sự Morgan mềm mỏng, ông là người tính khí thất thường và dễ căng thẳng. Ly dị với người vợ thứ hai, năm 1916, ông mắc lao phổi, căn bệnh khiến ông phải nghỉ làm vài tháng mỗi năm. Có lẽ trước những thất bại cá nhân, ông đã dồn hết tâm lực cho công việc tại Cục Dự trữ Liên bang Mỹ. Ông đã cố gắng mang lại cho Fed một phẩm chất đơn giản nhưng bất bại, giống như Ngân hàng Anh. Là một người khổng lồ trong ngành tài chính Mỹ, Strong hướng dẫn cho các thống đốc còn thiếu kinh nghiệm của Fed nghệ thuật điều hành ngân hàng trung ương.

Ben Strong tham gia tái thiết châu Âu và ổn định tiền tệ sau chiến tranh với người đồng nhiệm Anh, Montagu Norman, Thống đốc Ngân hàng Anh sau năm 1920. Ông tìm thấy ở Montagu một người bạn thân và một bản ngã khác của chính mình. Một người đã ly hôn là Ben Strong và một người độc thân là Montagu Norman rơi vào mối quan hệ tình cảm gần gũi và bí mật đến độ cả

hai chính phủ đều phải lo ngại. Cùng nhau đi nghỉ dài ngày ở Bar Harbor, Maine và miền Nam nước Pháp, họ củng cố cho nhau sự bất tín với các chính trị gia. Họ có chung niềm tin vào chế độ bản vị vàng và hy vọng tạo ra các ngân hàng trung ương tự chủ có thể thực hiện chính sách tiền tệ toàn cầu không phụ thuộc vào tác động chính trị. Đối với mối quan hệ giữa hai người, Strong mang đến sức mạnh tài chính không gì sánh được của Phố Wall, trong khi Norman mang tới kiến thức và sự chuyên nghiệp kiểu Anh đã chín muồi qua nhiều thế hệ. Đồng bảng sau chiến tranh thực sự quá yếu khiến Norman không thể tiến hành ngoại giao tài chính đơn phương. Sau khi Bộ Tài chính Anh cấm cho nước ngoài vay nhằm giữ vững đồng bảng, khiến cho các khách hàng vay chuyển hướng đến New York, Norman rất cần một mối liên kết với Phố Wall để bù đắp điểm yếu của London. Ông đã tìm thấy mối liên kết này ở Ben Strong và J. P. Morgan & Co..

Trong suốt 24 năm, Monty Norman trị vì một cách bí ẩn trong văn phòng bằng gỗ mahogany của mình tại Ngân hàng Trung ương Anh. Norman sinh ra là để dành cho công việc này. Một trong hai người ông của Norman có nhiều năm làm giám đốc ngân hàng, người kia là Thống đốc ngân hàng Trung ương Anh. Bản thân Norman đã đến với Ngân hàng Trung ương Anh thông qua ngân hàng bán buôn Anh-Mỹ Brown Shipley & Company (Ngân hàng Brown Brothers ở New York). Ông được gán cho nhiều danh hiệu: người điên, thiên tài, người mắc chứng nghi bệnh, người mắc chứng vĩ cuồng, người mưu mô, người lập dị, người có tầm nhìn xa trông rộng, tất cả đều đúng. Một lãnh đạo ngân hàng cho biết Norman rất giống "một bức họa của Van Dyck: cao, có chòm râu dê nhọn, đội mũ rộng, giống như một cận thần của nhà Stuart".[20] Ông có khuôn mặt của một pháp sư: nhọn và góc cạnh, với râu và mũi nhọn. Bất chấp, hoặc có lẽ để phản đối những tin đồn về nguồn gốc Do Thái Sephardic, ông cực kỳ bài Do Thái. Khi đi lại trong bộ đồ màu đen tang tóc với chiếc mũ rộng vành, ông vẫn giữ được chút huy hoàng phương Đông với viên ngọc lục bảo trang trí trên cà vạt. Nhạy cảm và căng thẳng, ông thường suy sụp hoặc đau lưng trong suốt các cuộc khủng hoảng tiền tệ. Là người mắc bệnh mất tự chủ cảm xúc, ông thường biến quy tắc của mình thành tuyệt đối và lên cơn giận dữ khiến các nhân viên ngân hàng sợ hãi. Nụ cười mỉm của ông hiếm khi bật thành tiếng cười lớn, như thể điều đó có thể phá vỡ vẻ bí ẩn của ông. Là người khó chiều và kiêu ngạo, trừ khi được ăn gì đó sau mỗi hai tiếng, ông thường kêu "mệt" thay vì nói "muốn ăn".

Một trong những người viết tiểu sử của Norman đã miêu tả ông là "mang lại cảm giác đang dính líu vào một âm mưu vĩnh cửu".[21]

Điều này phù hợp với cách nghĩ của ông về điều hành ngân hàng trung ương, hoạt động mà ông coi như một bí ẩn của linh mục, một nghi lễ nên được thực hiện trong bóng tối sâu nhất. Ông nói: "Ngân hàng Trung ương Anh là người tình duy nhất của tôi. Tôi chỉ nghĩ đến ngân hàng và tôi đã dành cả đời mình cho ngân hàng".[22] Đối với Norman, lãnh đạo ngân hàng trung ương chỉ chịu trách nhiệm trước những nguyên tắc cao hơn, chứ không phải trước đại diện bầu cử. Khi bị thách thức, ông thường trích dẫn một câu tục ngữ Ả-rập yêu thích: "Chó cứ sủa, đoàn người đi".[23] Ông luôn tiếp khách một mình, như thể văn phòng của ông là buồng xưng tội, nơi ông được nghe suy nghĩ sâu kín của những người quyền lực. Nhiều năm sau, Franklin Roosevelt đã thách thức và tước đi phép thuật pháp sư của ông bằng cách nhất quyết yêu cầu họp tại Nhà Trắng. Chính Norman là hiện thân cho nỗi sợ hãi của Washington rằng các nhà tài phiệt Anh là nhóm người phức tạp và mưu mô luôn lừa bịp người Mỹ ngây thơ.

Monty Norman sống trong thế giới đầy bí mật của Morgan. Trong số những người bạn lâu năm của ông có hai người cùng lớp là Teddy Grenfell và Vivian Hugh Smith ở ngân hàng Morgan Grenfell. Ủ rũ và u sầu, ông thích sự hóm hỉnh tinh nghịch của Grenfell, trong khi lại hết lòng với Smith vì đã giúp ông vượt qua những nghi ngờ khi trở thành một giám đốc của ngân hàng Trung ương Anh vào năm 1907. Để động viên ông, Smith viết: "Tất nhiên cậu sẽ chấp nhận và khi đã ở trên sân chơi tức là cậu không thua kém ai cả".[24] Là người độc thân cô đơn, Norman xây dựng một vòng tròn bí ẩn những người bạn tâm giao là phụ nữ đã kết hôn, bao gồm cả vợ của Smith, Lady Sibyl, quý bà xinh đẹp tham gia đấu tranh giành quyền bầu cử cho phụ nữ. Là một người theo thuyết Thần trí* và thuật chữa bệnh bằng cầu nguyện, bà hết sức cuốn hút trong con mắt lập dị của Norman. Một người viết tiểu sử của Norman nói: "Thông qua ảnh hưởng của Lady Sibyl, Norman quan tâm hơn tới chủ nghĩa thần bí và huyền học, vì bà đã nhấn mạnh tầm quan trọng đặc biệt của tôn giáo với một linh hồn dễ bị tổn thương như Norman".[25] Lady Sybil thường biến mất trong những cuối tuần dài thân thiết với Monty, cha đỡ đầu của đám trẻ nhà Smith. Như vậy, một cách tình cờ, Morgan Grenfell cực kỳ gần gũi với ông chủ ngân hàng trung ương có ảnh hưởng nhất trong những năm giữa hai cuộc đại chiến thế giới.

*. *Thuyết Thần trí hay Thông thiên học: là tập hợp những thuyết triết học thần bí và siêu nhiên, tìm kiếm tri thức trực tiếp về những điều được cho là bí ẩn của đời sống tự nhiên, đặc biệt là về bản chất của thượng đế, nguồn gốc cũng như mục đích của vũ trụ. (BTV)*

J. P. Morgan & Co. trở thành một phần không thể thiếu trong chiến lược tái sắp xếp các nền kinh tế châu Âu của Norman. Nước Mỹ có các phương tiện để hoàn thành nhiệm vụ nhưng vẫn còn lưỡng lự về việc sử dụng quyền lực ở châu Âu. Ngay cả giữa các cộng sự của Morgan vẫn còn tồn tại hố sâu ngờ vực. Russell Leffingwell, một cựu quan chức của Bộ Tài chính trở thành một cộng sự vào năm 1923, nói với Basil Blackett ở Bộ Tài chính Anh: "Chúng tôi cảm thấy đã giúp ngài thoát khỏi tình trạng khó khăn [trong chiến tranh], nhưng chúng tôi nghĩ rằng đã đến lúc ngài tự lo cho bản thân. Chúng tôi chưa bao giờ quan tâm tới tài chính thế giới và trải nghiệm ngắn ngủi cũng không khiến chúng tôi chú tâm tới tài chính thế giới. Chúng tôi yêu mến ngài và muốn thấy ngài thịnh vượng, hạnh phúc và yên bình, nhưng chúng tôi không thích các trò chơi cùng luật chơi của ngài, cũng không muốn bị buộc phải tham gia".[26] Norman yêu thích trò chơi ấy. Là người theo chủ nghĩa đế quốc, ông muốn giữ vững vai trò trung tâm tài chính của London và vai trò trọng tài hệ thống tiền tệ thế giới của Ngân hàng Trung ương Anh. Với trợ giúp từ J. P. Morgan & Co. trong thập niên 1920, ông đã có được quyền lực lớn hơn rất nhiều so với số vốn ít ỏi trong tay.

Norman tư duy theo phương diện lớn về địa chính trị. Ông coi sự phục hồi của trung Âu như một điều kiện tiên quyết để khôi phục sự thịnh vượng, trật tự chính trị và miễn trừ các khoản vay tái thiết khỏi lệnh cấm cho nước ngoài vay. Thông qua vai trò lãnh đạo, Ngân hàng Morgan tham gia kinh doanh với Áo trước tiên. Vào cuối năm 1921, người Anh biết Jack có ý định cho Áo vay tiền và nói rằng chính phủ Áo sẽ dùng thảm thêu Gobelin làm tài sản thế chấp. Tới năm 1922, Bộ trưởng Tài chính Áo, Tiến sĩ Kienbock, khẩn thiết đề nghị Dean Jay của Ngân hàng Morgan, Harjes ở Paris (nay có trụ sở sang trọng ở Vendôme) để được vay vốn. Kienbock nêu ra nạn đói, cảnh lầm than và đồng schilling vô giá trị để xin được vay với tài sản thế chấp là thảm trang trí và *các tác phẩm nghệ thuật* khác.[27] Lúc đầu, J. P. Morgan & Co. khó chịu với đề nghị kì lạ này và lo ngại nó sẽ tạo ra một "ấn tượng về việc cầm cố tài sản"[28]. Thậm chí người ăn xin tới ngân hàng Morgan cũng phải ăn mặc phù hợp. Lamont, giờ đây được biết đến với vai trò ngoại trưởng của đế chế Morgan, tự hỏi liệu một ngân hàng khác có thực hiện khoản cho vay này không. Ông sợ rằng với tư cách là cựu lãnh đạo ngân hàng phục vụ các nước Đồng minh kiêm đại lý tài chính của Anh và Pháp, J. P. Morgan & Co. là một lựa chọn tồi, thậm chí có thể gây ra tâm lý thù địch ở Áo.

Khoản vay đó của Áo được hình thành dưới sự bảo trợ của Hội Quốc Liên, hỗ trợ kế hoạch tái thiết quy mô lớn của Monty

Norman. Với vỏ bọc đầy ấn tượng, khoản vay này có thể được thanh toán bằng vàng và bảo đảm bởi thuế xuất nhập khẩu cũng như thuế độc quyền thuốc lá của Áo. Trái phiếu nợ phát hành đồng loạt ở nhiều thủ đô. Phần 25 triệu đô-la của New York được đồng quản lý bởi J. P. Morgan & Co. và ngân hàng Kuhn, Loeb. Nhìn sự kiện này có thể thấy vị thế đặc biệt của Hội Quốc Liên có lẽ đã mang đến cảm giác an toàn cho một dự án mạo hiểm.

Sau Áo là Đức. Đến đầu năm 1922, Đức xin giảm bớt khoản bồi thường thiệt hại chiến tranh nặng nề. Anh rất thông cảm, nhưng Pháp vẫn còn giận dữ, với lý do chiến tranh đã gây thiệt hại nghiêm trọng trên đất nước này. (Chính Anne Morgan, một phụ nữ phi thường đã tập hợp hàng trăm phụ nữ Mỹ để xây dựng lại những làng quê Pháp đồng thời quyên góp tiền cho các trường học, bệnh viện và thư viện.

Quỹ American Friends for Devastated France (Những người bạn Mỹ vì nước Pháp bị tàn phá) đồng tài trợ trận quyền Anh tranh chức vô địch vào tháng 7 năm 1921 giữa Jack Dempsey và Georges Carpentier.) Ở tình trạng vỡ nợ nặng nề nhất có thể tưởng tượng được, người Đức mở rộng cung tiền và giảm giá đồng mark. Điều này có tác dụng phụ chết người là dẫn đến siêu lạm phát. Các nước Đồng minh cảm thấy bị phản bội vì chính sách tiền tệ của Đức làm hỏng kế hoạch bồi thường chiến tranh. Tháng 1 năm 1923, quân đội Pháp và Bỉ chiếm đóng Ruhr. Quân lính tức giận đã xé tan những tờ giấy bạc Đức từ tay các nhà sản xuất và thu giữ nhiều máy móc thiết bị hải quan.

Monty Norman cảnh báo Ben Strong rằng đất Đức bị chiếm là "điểm đen" của thế giới và có thể thổi bùng lên một cuộc chiến tranh khác. Đức vẫn là đối tác thương mại chính của Anh và Norman coi sự phục hồi của Đức là mấu chốt trong kế hoạch tổng thể để lấy lại sự thịnh vượng cho châu Âu. Bản thân ông cũng có mối liên hệ chặt chẽ với Đức, nơi ông từng học nhạc. Washington coi sự phục hồi của Đức là ưu tiên hàng đầu. Khi chiến tranh kết thúc, những nhà máy sản xuất của Mỹ với công suất tăng mạnh cần các thị trường xuất khẩu để tiêu thụ sản phẩm thặng dư. Các công ty Mỹ cũng háo hức tiếp thu công nghệ tiên tiến của Đức.

Kết quả là một cam kết lớn của Anh và Mỹ nhằm giữ cho Đức không bị vỡ nợ, với vai trò trung tâm thuộc về J. P. Morgan & Co.. Như Lamont sau này viết: "Người Anh và bản thân chúng tôi coi Đức là trung tâm kinh tế của toàn châu Âu. Chúng tôi sợ rằng nếu như nước Đức không được tái thiết và trở nên thịnh vượng, các nước khác ở châu Âu cũng sẽ gặp khó khăn".[29]Những lãnh đạo

ngân hàng thế hệ trước có lẽ sẽ không bao giờ lo lắng về số phận của phương Tây hay có suy nghĩ theo thiên hướng chính trị rõ ràng như vậy.

Nhu cầu mới của Thời kỳ Ngoại giao được thể hiện rõ ràng trong việc Jack Morgan thay đổi hoàn toàn thái độ đối với Đức. Năm 1922, Ngoại trưởng Mỹ Hughes và Bộ trưởng Thương mại Herbert Hoover yêu cầu Jack tham gia với vai trò "công dân riêng biệt" vào một ủy ban ngân hàng toàn cầu ở Paris, ủy ban đang cân nhắc một khoản vay quốc tế dành cho Đức. Sau khi cuộc chiến kết thúc, Jack, với thái độ kiên định với Đức, đã thề rằng Mỹ không bao giờ nên giao thương với quốc gia đó. Lúc đó, ông và Blumenthal đang dần kết thúc chiến dịch do thám các ngân hàng Do Thái-Đức ở Phố Wall. Vì vậy, việc Jack chấp nhận đề nghị của Hughes hẳn là khó hiểu, đặc biệt khi ông nhận được rất nhiều sự chú ý từ công chúng Paris. Tờ New York Herald đưa tin: "Tin tức từ Paris cho biết sự hiện diện của J. P. Morgan tại hội nghị ngân hàng quốc tế đang thu hút sự chú ý nhiều hơn bất kỳ người Mỹ nào kể từ khi Tổng thống Wilson tới thủ đô nước Pháp tham gia Hội nghị Versailles… Ông là biểu tượng của sức mạnh to lớn của nước Mỹ có thể được dùng để khôi phục châu Âu".[30] Jack cư xử đầy khôn khéo và nêu ra những hoài nghi chính đáng về khoản vay của Đức trong khi buộc phải kiềm chế quan điểm cá nhân cực đoan hơn.

Từ đó trở đi, Jack là vị chính khách tài chính đầy tỉnh táo trong mắt công chúng, đồng thời là kẻ thù không công khai của Đức. Sau khi Ruhr bị chiếm đóng, ông gửi bức thư đầy tức giận tới Hughes để lên án việc này. Bằng những từ ngữ hùng hồn, ông nói với Clarence Barron rằng các nước Đồng minh không nên tước đi hy vọng của Đức bằng cách tịch thu tất cả thu nhập của nước này thông qua các khoản bồi thường. Tuy nhiên, thư từ cá nhân cũng tiết lộ tội ác cũ của người Hung. Trong bức thư gửi Grenfell, ông viết: "Tôi phải nói rằng tôi bắt đầu cảm thấy nước Pháp đang thực sự nói với Đức bằng thứ ngôn ngữ mà chỉ người Đức mới hiểu được". Nói về tâm trạng của nước Đức, ông nhấn mạnh thêm: "Nước này mời gọi đòn roi chứ không phải đối thoại".[31]

Trong khi đó, lạm phát của Đức ngày càng tồi tệ. Chính phủ in nhiều tiền đến nỗi các xưởng in báo cũng được trưng dụng. 30 nhà máy giấy đã làm việc không ngừng nghỉ để đáp ứng nhu cầu in tiền giấy. Giá tăng nhanh đến nỗi các bà vợ đến tận cổng nhà máy, lấy tiền lương của chồng, sau đó lao ra chợ mua sắm trước khi đợt tăng giá tiếp theo đến. Thời điểm tháng 1 năm 1922, khoảng 200 mark Đức đổi được 1 đô-la Mỹ. Đến tháng 11 năm 1923, hơn 4 tỷ mark mới mua được 1 đô-la. Một con tem để gửi

thư sang Mỹ có giá một tỷ mark. Cuối cùng, một điều phi lý đến tột cùng là giá cả tăng gấp đôi sau mỗi giờ.

Để khôi phục nước Đức, một hội nghị mới được triệu tập vào đầu năm 1924. Một lần nữa, J. P. Morgan& Co. lại đại diện cho chính quyền của Tổng thống Coolidge, vốn vẫn giữ thái độ thờ ơ bề ngoài. Trên thực tế, Charles Evans Hughes đã rất băn khoăn trước những báo cáo về việc trẻ em chết đói và chủ nghĩa cực đoan ngày càng gia tăng ở Đức. Hughes đã chọn hai người thân cận với J. P. Morgan & Co. là Owen Young, Chủ tịch General Electric và Tướng Charles Gates Dawes, ông chủ ngân hàng duy nhất ở Chicago tham gia vào khoản vay của Anh-Pháp năm 1915 với vai trò là đại diện "tư nhân" của Mỹ tới hội nghị. Vấn đề của Đức nhiều rủi ro đến mức khi khởi hành đi châu Âu, Dawes đã nói đùa: "À, ai đó phải nhận lấy bó rác hoặc bó hoa".[32]

Người ta vẫn lầm tưởng rằng các doanh nhân đó chỉ đơn thuần là công dân bình thường. Hội nghị này đưa ra Kế hoạch Dawes để giải quyết các vấn đề của nước Đức. Nó chứa đầy sáng tạo về tài chính và rủi ro về chính trị. Kế hoạch này cắt giảm các khoản bồi thường cho phù hợp với khả năng chi trả của Đức. Nó cũng quy định rằng các nước Đồng minh sẽ chọn một Tổng đại lý chịu trách nhiệm về nền kinh tế Đức và việc thanh toán bồi thường. Điều này thực sự đặt Đức vào vị thế bị quốc tế giám sát. (Nhiều khoản tiền bồi thường đã được thực hiện thông qua ngân hàng Morgan.) Nước Đức được đem ra thế chấp cho phe Đồng minh, với việc ngành đường sắt và Ngân hàng Trung ương Đức nằm dưới quyền kiểm soát của nước ngoài, tình trạng được Đức quốc xã tận dụng để tuyên truyền.

Ngoài điều khoản đảm bảo rằng Đức sẽ lấy lại Ruhr, điều khiến Đức chấp nhận Kế hoạch Dawes là viễn cảnh phát hành trái phiếu tại New York và châu Âu để vay được một khoản tiền khổng lồ. Các khoản bồi thường phần lớn sẽ được trả bằng tiền đi vay. Với một nước Đức giờ đây đã mất đi vị thế về tài chính, lãnh đạo ngân hàng ở khắp mọi nơi đều hoài nghi về khả năng thực hiện khoản vay này. Montagu Norman trầm ngâm: "Khoản vay chỉ có thể được thực hiện thông qua Ngân hàng Trung ương Anh và ở New York thông qua J. P. Morgan & Co".[33]Một lần nữa, Bộ Ngoại giao Mỹ nếu không thực sự lộ diện thì cũng đóng vai trò hướng dẫn. Hughes nói với J. P. Morgan & Co. rằng sẽ là "thảm họa" và "đáng tiếc nhất" nếu Kế hoạch Dawes thất bại do thiếu sự tham gia của Mỹ. Những mong muốn chính thức đó không bao giờ bị coi nhẹ.

Để giúp xúc tiến khoản vay của Đức, giữa năm 1924, Monty

Norman đã sắp xếp một cuộc họp tại Ngân hàng Trung ương Anh giữa Jack Morgan, Tom Lamont và chủ tịch mới của ngân hàng Reichbank, Tiến sĩ Hjalmar Horace Greeley Schacht. Để ngăn chặn tình trạng lạm phát tai hại, Tiến sĩ Schacht xóa bỏ đồng mark cũ và ban hành đồng renten-mark mới, hành động ngay lập tức biến ông thành người hùng trong giới ngân hàng cùng với một vị trí ở Reichbank. Vào đêm trước Giáng sinh năm 1924, ông đến London để tham gia các cuộc hội đàm tại Ngân hàng Trung ương Anh. Khi vừa xuống tàu ở ga Liverpool Street, ông "đã không hề ngạc nhiên khi nhìn thấy... một người đàn ông cao lớn với một bộ râu xám nhọn và đôi mắt sáng, sắc sảo, người tự giới thiệu là Montagu Norman, Thống đốc Ngân hàng Trung ương Anh".[34] Cuộc gặp gỡ này mở ra thêm tình bạn thân thiết, bí ẩn của Norman.

Trong câu chuyện này, chúng ta sẽ thấy Schacht đóng nhiều vai trò khác nhau: thiên tài tà ác trong ngành tài chính Đức Quốc xã, kẻ chủ mưu táo bạo chống lại Hitler, bị cáo tự cao tự đại tại Tòa án Nuremberg*. Nhưng trước tiên, chúng ta gặp ông tại thời điểm vinh quang. Dưới thời Schacht, ngân hàng Reichsbank được giải thoát khỏi sự kiểm soát của chính phủ, mở rộng giấc mơ của Norman về sự tự chủ của các ngân hàng ở châu Âu. Là một kẻ ba hoa tự ái, thông minh, hay có những ẩn dụ ngông cuồng và khoa trương, Schacht cam đoan với Morgan và Lamont rằng khoản vay của Kế hoạch Dawes sẽ được hoàn trả. Ông ta hấp tấp nhận xét rằng đề xuất của Mỹ "sẽ thất bại hoàn toàn nếu không có uy tín và sự đảm bảo về đạo đức của ngân hàng Morgan".[35] Đối với J. P. Morgan & Co., điều quan trọng là khoản vay này nhận được ưu tiên hơn các đòi hỏi khác với nước Đức. Ngân hàng Morgan không có khoản vay nào chưa được hoàn trả từ nước Đức và chỉ bị cuốn vào tình huống khó khăn dưới áp lực chính trị của Anh và Pháp, điều này lặp lại khi nước Đức vỡ nợ trong những năm 1930. Khi đó, trong một bối cảnh chính trị hoàn toàn khác, Lamont sẽ cay đắng nhắc Schacht về lời hứa ngọt xớt của ông ta.

*. *Một loạt những phiên tòa quân sự do lực lượng Đồng minh tổ chức sau Thế chiến II, tổ chức ở Thành phố Nürnberg của Đức để xét xử các cá nhân và tổ chức của chế độ Đức Quốc xã bị cáo buộc phạm tội ác chiến tranh. (BTV)*

Để khoản vay mang màu sắc quốc tế, một nửa trái phiếu được phát hành tại New York, nửa còn lại tại London và thủ đô các nước châu Âu khác. Khoản phát hành trị giá 110 triệu đô-la của New York được chào đón nồng nhiệt và cầu còn nhiều hơn cung. Có vẻ đã giải quyết được vấn đề của Đức, khoản vay giảm bớt áp lực đối với các thị trường tài chính. Nó giúp Phố Wall khởi sắc và thúc đẩy

hoạt động cho vay nước ngoài với thị trường Mỹ Latinh cũng như các nơi khác. Đối với nước Đức Weimar*, đó là một bước ngoặt. Nước này đã trở thành nhà nước độc lập vay vốn nhiều nhất thập kỷ. Vốn và các công ty Mỹ đổ vào Đức: Ford, General Motors, E. I. Du Pont, General Electric, Standard Oil of New Jersey và Dow Chemical. Tỷ lệ thất nghiệp giảm mạnh và suy thoái kinh tế của Đức đảo chiều tăng trưởng năm năm liên tục. Sự phục hồi này mang lại cho Adolf Hitler một cỗ máy công nghiệp ấn tượng và tiền bạc để tái vũ trang quy mô lớn. Trong khi đó, thế giới bị mắc kẹt trong một trò chơi vòng tròn khi mà tiền của Mỹ chi cho Đức được trao cho các nước Đồng minh dưới dạng bồi thường chiến tranh, sau đó lại được các nước này trả cho Mỹ dưới dạng nợ chiến tranh.

*. *Cộng hòa Weimar là tên các sử gia gọi Chính phủ Đức trong khoảng thời gian từ năm 1918, đến khi Adolf Hitler được phong làm thủ tướng vào ngày 30 tháng 1 năm 1933. (BTV)*

Đáng chú ý nhất trong kho hồ sơ của Ngân hàng Morgan là sự hoài nghi của các đối tác về Kế hoạch Dawes. Russell Leffingwell, chuyên gia kinh tế của ngân hàng Morgan, đánh giá kế hoạch đó có quá nhiều lỗ hổng với nhiều mâu thuẫn nguy hiểm. Tại sao các nhà đầu tư lại tin tưởng một nước Đức đã mất hết quyền lực chính trị? Và tại sao các nước Đồng minh lại muốn hồi sinh kẻ thù năm nào? Ông đã dự đoán chính xác tương lai khi lo sợ sự phản ứng dữ dội về chính trị và một ngày phán quyết: "Hoài nghi chính trị của tôi về nước Đức là người dân quốc gia này sẽ đồng ý đổ mồ hôi vì lợi ích của những kẻ thù cũ trong bao lâu?"[36]. Montagu Norman và Bộ trưởng Tài Chính Philip Snowden cũng lo sợ rằng Đức chấp thuận vì bị đe dọa, nhưng về sau sẽ bực bội về vị thế của mình.

Tháng 8 năm 1923, Tổng thống Warren G. Harding chết vì tắc mạch máu. Người kế nhiệm ông, Calvin Coolidge cũng không hề hiểu biết hơn về vấn đề nợ thế giới. Ông đã kiên quyết giữ quan điểm rằng các nước Đồng minh nên trả khoản nợ chiến tranh của họ. "Họ vay tiền cơ mà? Đúng không?", ông hỏi và nhất quyết cho rằng các khoản nợ không liên quan đến những khoản bồi thường chiến tranh.[37] Nhưng chừng nào Mỹ còn đòi được trả khoản nợ chiến tranh, thì các nước Đồng minh cũng không thể linh hoạt đối với những khoản bồi thường của Đức.

Một khía cạnh sau cùng của vấn đề bồi thường là ngân hàng Morgan tham gia vào cuộc đua giành vị trí Sa hoàng kinh tế mới của Đức, vị trí Tổng đại lý. Giữa niềm hào hứng, báo chí đánh giá công việc này là quan trọng nhất thế giới, vì người nắm giữ vị trí

đó sẽ giám sát nền kinh tế Đức. Ông ta sẽ phải vét đến đồng xu cuối cùng từ nước Đức, đồng thời ngăn chặn lạm phát tái diễn. Hy vọng Mỹ sẽ có ảnh hưởng trong việc điều tiết, Đức muốn một người Mỹ đảm nhận vị trí này. Phố Wall đã hình thành một sự đồng thuận mạnh mẽ ủng hộ cộng sự của Morgan là Dwight Morrow cho vị trí này.

Là một người bạn lâu năm của Tổng thống Coolidge, Morrow được ngợi ca khi đảm nhiệm nhiều vị trí trong chính phủ. Thấp, đeo kính và có vẻ sách vở, ông là triết gia hàng đầu của ngân hàng Morgan, một người đàn ông nổi bật vì sự vĩ đại khó tả. Giờ đây, thời của ông đã đến. Ông có những người ủng hộ đáng kính như Jack Morgan, Charles Dawes và Owen Young trong khu vực tư nhân; Hughes và Hoover trong chính phủ. Sau cuộc họp kéo dài của Nhà Trắng vào tháng 7 năm 1924, ông dường như đã nắm chắc phần thắng. Ngoài các yếu tố khác, Nhà Trắng cho rằng việc bổ nhiệm Morrow sẽ đảm bảo thành công của khoản vay trong kế hoạch Dawes.

Tuy nhiên, tối hôm sau, tại một cuộc họp khác của Nhà Trắng, Đại sứ Mỹ tại Đức Alanson Houghton phản đối việc bổ nhiệm Morrow. Ông nói việc lựa chọn một cộng sự của Morgan sẽ kích động nền chính trị Đức, thậm chí hủy hoại Kế hoạch Dawes. Cuộc họp nảy lửa này kéo dài cho đến nửa đêm. Thật khó cho Coolidge để đảo ngược quyết định bổ nhiệm một người bạn thân, nhưng việc đó đã bị dừng lại. Như Dawes giải thích sau này: "Houghton đã nghiêm túc chỉ ra rằng việc bổ nhiệm một thành viên của J. P. Morgan & Co. có thể sẽ giúp những người theo chủ nghĩa dân tộc ở Đức đánh bại chính phủ Cộng hòa bằng cách tuyên truyền mị dân rằng đó là mưu đồ của các ông chủ ngân hàng quốc tế nhằm hủy hoại cuộc sống ở Đức thay vì giúp đỡ nước Đức. Ông nói ra điều này như quan điểm riêng của chính chính phủ Đức".[38]

Các nhà phân tích khác nhìn thấy sự hèn nhát nhiều hơn là sự khôn ngoan mang tính chiến lược đằng sau quyết định bỏ rơi người bạn lâu năm của Coolidge. Vì vai trò trong thời chiến mà J. P. Morgan & Co. vẫn còn bị ghét cay ghét đắng bởi cộng đồng người Mỹ gốc Đức ở vùng Midwest. Các phụ tá của Coolidge dường như còn cảnh báo ông hãy tránh xa bất cứ liên hệ nào với Morrow. Điều đó cho thấy ngân hàng Morgan phải gánh trách nhiệm chính trị lớn ngay cả trong một thập kỷ do các chính quyền Cộng hòa bảo thủ nắm quyền.

Thất vọng cay đắng, Lamont và Norman yêu cầu chọn một người giống Morrow. Người được lựa chọn là một đối tác tương lai của

ngân hàng Morgan, S. Parker Gilbert, 32 tuổi. Cao, giống như một cậu bé và được mệnh danh là Máy nghĩ, ông được Russell Leffingwell bảo trợ. Gilbert thay thế Leffingwell trở thành trợ lý bộ trưởng Tài chính vào năm 1920, từ đó trở thành thần đồng của bộ này. Ở tuổi 28, ông được đề bạt lên vị trí thứ trưởng và điều hành bộ khi Bộ trưởng Tài chính Andrew Mellon vắng mặt. Paul Warburg miêu tả ông là một "thanh niên thực tế với con mắt của một kẻ mơ mộng và cái miệng nhạy cảm của một học giả".[39] Người Đức nhìn nhận ông với con mắt ít thơ mộng hơn. Heinrich Kohler, Bộ trưởng Tài chính Đức, mô tả ông như sau: "Kín tiếng và rất ít nói, người đàn ông cao lêu nghêu với cá tính không thể nắm bắt có ngoại hình già dặn hơn đáng kể so với tuổi thật và… để lại ấn tượng kỳ lạ".[40]

Trong năm năm ở Berlin, Gilbert đã giám sát việc chuyển 2 tỷ đô-la tiền bồi thường của Đức. Là Sa hoàng kinh tế của Đức, hình nộm của ông bị đốt cháy trong lễ đăng quang giả và ông bị phỉ báng như một ông hoàng mới. Có vẻ như ông chỉ làm việc vì bị ép buộc, không bao giờ học tiếng Đức và tham dự các sự kiện văn hóa hay xã hội Đức. Mặc dù còn trẻ, ông là một cấp trên nghiêm khắc, thường xuyên chỉ trích người Đức là phung phí. Ông cho rằng người Đức có thể trả tiền bồi thường bằng cách tuân thủ chính sách tài chính đúng đắn. Một bộ trưởng tài chính khác, Paul Moldenhauer, ghi nhận: "Gilbert nói chuyện vừa ngượng ngùng vừa kiêu ngạo, lầm bầm đến nỗi người khác khó có thể hiểu thứ tiếng Anh của ông ấy".[41] Nhưng báo cáo của Gilbert về tình hình tài chính của Đức là những khuôn mẫu về sự mạch lạc và chính xác, mang lại cho ông uy tín lớn trong giới tài chính Anh-Mỹ. Ông sẽ là một nhân vật có ảnh hưởng trên toàn thế giới trong những năm 1920.

Dwight Morrow không hối tiếc quá lâu về mất mát của mình và cảm thấy đã trút bỏ được một gánh nặng. Ông nhanh chóng viết cho Hughes và thú nhận những nghi ngờ về Kế hoạch Dawes. Ngay cả khi thế giới tổ chức kỷ niệm chiến thắng vĩ đại, đã có một làn sóng ngầm khó chịu ẩn sâu tại J. P. Morgan & Co.. Morrow tuyên bố: "Chính việc Đức bị nước ngoài kiểm soát khiến chúng tôi có phần sợ hãi về thành công lâu dài của Kế hoạch Dawes… Gần như không thể tránh khỏi việc khoản vay này không còn được ủng hộ ở Đức sau một vài năm. Chúng tôi cho là sau một thời gian, dân tộc Đức gần như chắc chắn sẽ chẳng còn nghĩ về việc giải phóng Ruhr nữa, nhưng họ sẽ nghĩ về mức độ kiểm soát của nước ngoài mà một đất nước từng là cường quốc hàng đầu phải chịu".[42] Nỗi sợ hãi đó đã trở thành sự thật khi nó trở thành nội dung cốt lõi trong hoạt động tuyên truyền của Đức Quốc xã rằng

Đức bị đẩy vào kế hoạch Dawes bởi các ông chủ ngân hàng quốc tế. Và J. P. Morgan & Co. sẽ nhận hệ quả từ những chính sách sai lầm này.

Chương 13
Thời đại Jazz

Cho tới năm 1924, J. P. Morgan & Co. có ảnh hưởng trong nền chính trị Mỹ đến mức những người theo thuyết âm mưu không thể nhận ra ứng viên tổng thống nào được ngân hàng chống lưng nhiều hơn. Tính về sự ủng hộ của các cộng sự, Calvin Coolidge là người đứng đầu, nhờ sự thoải mái về ý thức hệ cùng sự tôn trọng đối với tình bạn giữa ông và Dwight Morrow. Đối thủ tranh cử cùng Coolidge là Charles Dawes, người nổi tiếng bất ngờ sau khi đưa ra kế hoạch về các khoản thanh toán bồi thường của Đức. Mọi người gạt bỏ Coolidge có lẽ vì coi ông là một người cứng nhắc và tự mãn, nhưng Jack Morgan lại nhận thấy Coolidge là sự pha trộn đặc biệt giữa nhà tư tưởng sâu sắc và nhà đạo đức học: "Trong suốt cuộc đời có thể coi là dài của mình, tôi chưa bao giờ thấy bất kỳ tổng thống nào cho tôi cảm giác tự tin về đất nước và thể chế, cũng như các biện pháp tháo gỡ vấn đề như Coolidge".[1] Ông không đồng ý rằng Coolidge là một công cụ kinh doanh – dù điều đó được một vài người khẳng định chắc chắn. Giữa Nhà Trắng và J. P. Morgan & Co. tồn tại một mối quan hệ rõ ràng, như một bài đinh trên tờ The New Republic viết: "Tôi không muốn có những chàng trai Morgans này xuất hiện nhiều xung quanh Nhà Trắng".[2]

Đóng góp vào sự nổi tiếng của ngân hàng trong "Thập niên 20 ầm ĩ"* phải kể đến ứng cử viên Đảng Dân chủ – luật sư trưởng của Morgan, John W. Davis. Davis là bạn chơi cờ tào cáo backgammon và bài cribbage của Jack Morgan, cả hai đều thuộc "Câu lạc bộ Chiêm tinh", một nhóm xã hội bí mật trong đó mỗi thành viên đảm nhận một dấu hiệu chiêm tinh khác nhau. Từng là luật sư kiêm đại diện ở Tòa Saint James, Davis được Allan Wardwell tuyển vào năm 1920 để tham gia các văn phòng luật mà sau đó trở thành hãng luật Davis, Polk và Wardwell. Họ tư vấn cho cả JP

Morgan và Guaranty Trust. Harry Davison đưa Davis đi chơi golf cuối tuần tại Câu lạc bộ Country Piping Rock ở Long Island và thuyết phục ông gia nhập công ty của Wardwell. Trong vai trò quen thuộc như Henry Higgins, Davison thậm chí còn gây ảnh hưởng của mình lên quyết định chọn nơi ở của David: "Chúng ta phải tìm đúng nơi trong khu vực dành cho mình".[3] Davis đã mua bất động sản ở Locust Valley ngay gần chỗ của Jack và Harry. Ông có các đặc điểm nhận dạng chính xác của một người đàn ông Morgan: phóng khoáng và đàng hoàng, ủng hộ tầm thế lớn hơn của Mỹ tại châu Âu, ủng hộ Hội Quốc Liên, phản đối các phúc lợi xã hội và việc tăng thuế thu nhập. Ông cũng thân Anh và là một trong những luật sư của công tước nhà Windsor. Vua George V gọi ông là "người đàn ông hoàn hảo nhất" mà ngài từng biết.[4]

*. *Những năm 1920-1930, còn được gọi là Thời đại Jazz ở Mỹ, khi nhạc Jazz xuất hiện kèm theo đó là những thay đổi lớn về văn hóa và lối sống. (BTV)*

Ban đầu, Davis bị từ chối trở thành ứng cử viên của đảng Dân chủ do sự cản trở của Morgan. Sau đó, ông xuất bản một bài viết đầy thuyết phục chỉ ra rằng một luật sư có thể có các thân chủ giàu có mà vẫn nhận được sự tin tưởng của công chúng. Lập luận của Davis đã được dẫn ra bởi Walter Lippmann của tờ *New York World*, người ca ngợi tài năng và sự toàn vẹn của ông. Đối thủ Đảng Dân chủ của Davis, William McAdoo, người nhận được sự ủng hộ từ phía Nam và Tây, luôn sôi sục chống đối Morgan. Tại hội nghị toàn quốc tháng 6 năm 1924, William Jennings Bryan đã tổng hợp mọi sức mạnh nhằm chống đối lại ngân hàng và nói: "Hội nghị này không thể đề cử một người ở Phố Wall. Ngài Davis là luật sư của JP Morgan".[5] Thực tế, hội nghị đã bị phân chia một cách cay đắng và tuyệt vọng khi Davis nhận được đề cử sau kỷ lục 103 phiếu bầu – điểm số mà mọi giải thưởng đều vô giá trị. Đảng Cộng hòa nắm quyền.

Một doanh nhân đã gọi chiến thắng của Coolidge năm 1924 là món khai vị cho các thị trường tài chính. Đó là thập niên mà thị trường bắt đầu rơi vào cảnh bong bóng lẫn xì hơi. Đó là thời đại Gatsby trên Phố Wall và tiền được vinh danh. Giới trẻ thuộc liên đoàn Ivy quay lưng lại với các cuộc biểu tình xã hội và đổ xô đến Phố Wall. Thời Pierpont, phố Wall thô sơ và ồn ã, không quá câu nệ khắt khe. Bây giờ, nó đã trở nên phong cách và đẳng cấp, với "rất nhiều công ty môi giới có tiếng được điều hành bởi con trai của những người giàu có – chỉ để kiếm việc gì đó mà làm trong buổi sáng".[6] Các nhà môi giới chăm chút cho bộ mã của mình với ngựa polo hào nhoáng. Charles E. Mitchell, Chủ tịch National City

Bank đi công tác trong toa xe lửa đặc biệt, đầy đủ nhà bếp và đầu bếp riêng như tổng thống. Giám đốc công ty cũng đến họp hội đồng quản trị bằng toa riêng như một cách thể hiện địa vị của mình.

Đối với J. P. Morgan & Co., đây là thời điểm đỉnh cao chưa từng có. Công ty đạt tới mốc mà chưa ngân hàng nào ở Mỹ từng đạt được. Nó là cửa ngõ dẫn cả thế giới vào thị trường vốn của Mỹ. Morgan dành cho những người có thể bước qua cánh của đẳng cấp của mình một nơi trang trọng với ghế bành bọc da, cao sang và thân mật như trong câu lạc bộ quý ông Anh. Tất cả thư ký đều là nam giới, mặc dù trợ lý của họ có thể là nữ. Như một phóng viên viết: "Bước vào đây giống như bước vào những trang sách của Dickens".[7] Bàn làm việc có nắp cuộn của các cộng sự là biểu tượng hợp quy dành cho ngân hàng.

Chúng được làm bằng gỗ gụ hoặc óc chó, có các khoang và đóng cửa bằng cách trượt nắp phía trên khoang, đúng theo phong cách Morgan kín đáo và riêng tư. Các nhân viên cũng bị quyến rũ bởi bầu không khí này giống như khách hàng.

Phần lớn những người đi qua nhà số 23 không thể giao dịch tại đây. Là ngân hàng bán buôn, J. P. Morgan & Co. chỉ nhận tiền gửi từ các khách hàng lớn quan trọng – các tập đoàn, ngân hàng khác và chính phủ nước ngoài. Giống như những ngân hàng tư nhân khác ở New York, Morgan từ chối các khoản tiền gửi từ công chúng bình thường và chỉ chấp nhận khách hàng giàu có với lời giới thiệu thích hợp. Ngân hàng không trả lãi cho khoản tiền gửi ít hơn 7.500 đô-la và sẽ không nhận tiền gửi ít hơn 1.000 đô-la.

Sức mạnh của ngân hàng không chỉ về tài chính. Không doanh nghiệp nào khác có mối liên kết chính trị hay có tiếng nói với các đơn vị có thẩm quyền như J. P. Morgan & Co.. Vào thời điểm trục Anh-Mỹ trị vì tối cao, nó được tham gia vào cơ cấu quyền lực của cả Washington lẫn Whitehall. Các phóng viên đã cố gắng bóc tách bản chất của J. P. Morgan. "Đây không phải là một ngân hàng lớn, như các ngân hàng Phố Wall", tờ New York Times cho biết. "Có hàng tá tổ chức khác với nguồn lực lớn hơn nhiều… Điều thực sự làm nên J. P. Morgan & Co. không phải là lượng tiền lớn mà là danh tiếng và trí tuệ. Đây không chỉ là một ngân hàng đơn thuần, mà là một thể chế".[9] Sự đáng tin cậy, thiện chí, tính chính trực là những thế mạnh của J. P. Morgan & Co. được chính khách hàng đánh giá. Điều quan trọng hơn là ngân hàng luôn trả tiền một cách nhanh chóng, tôn trọng cam kết và luôn đứng về phía khách hàng trong các trường hợp khẩn cấp.

Dưới thời Pierpont, quy mô các ngân hàng dường như khá nhỏ so với phạm vi công việc. J. P. Morgan & Co. ưa thích sự nhỏ gọn để đảm bảo mối liên hệ mật thiết giữa các công sự. Harry Davison từng nói họ có thể xử lý những khoản 400 triệu đô-la mà không làm ảnh hưởng đến phong cách của Morgan. Đến cuối những năm 1920, có 14 cộng sự tại 23 Phố Wall, tám tại Drexel ở Philadelphia và bảy tại mỗi chi nhánh ở London và Paris. Tại các chi nhánh này, tất cả cộng sự ngồi cùng nhau trong một căn phòng lớn theo truyền thống, mỗi người có một bí quyết riêng đóng góp vào thành công của công ty. George Whitney thấy quản lý tài chính thận trọng là nhân tố cốt yếu: các cộng sự không bao giờ tự lừa dối bản thân về chất lượng của khoản vay và sẽ giữ 80% thanh khoản trong mọi thời điểm. Lamont có lý thuyết bánh đà – ngân hàng thịnh vượng vì nó thận trọng trong thời kỳ bùng nổ và xông xáo trong thời điểm xấu. Jack sau này đã đưa ra một tuyên bố đáng nhớ là ngân hàng làm "kinh doanh hạng nhất theo cách hạng nhất".

Huyền thoại Phố Wall khẳng định chính xác rằng các cộng sự của Morgan kiếm được 1 triệu đô-la mỗi năm; với Jack Morgan và Tom Lamont, con số này đã tăng lên 5 triệu đô-la vào cuối thập kỷ. Quan hệ cộng sự của Morgan là một món béo bở trong giới ngân hàng Mỹ. Nhiều công ty lựa chọn các cộng sự mang lại nguồn vốn hoặc khách hàng mới, nhưng J. P. Morgan & Co. bị mắc kẹt vào cách sử dụng nhân tài của Pierpont; bất kỳ ứng viên nam da trắng theo đạo Cơ đốc nào cũng có thể đủ điều kiện. Nhiều cộng sự có quan hệ gia đình với nhau, trong những năm 1920, có thêm nhiều thành viên mới của gia tộc Morgan, Lamont và Davison tham gia vào việc kinh doanh vì ngân hàng không bao giờ có những quy định phản đối "con ông cháu cha". Nhưng các cộng sự xuất sắc, những người đã tạo nên sự thần bí của Morgan – Harry Davison, Tom Lamont, Dwight Morrow và Russell Leffing – được lựa chọn nghiêm ngặt dựa trên thành tựu của họ. Như bất kỳ yếu tố nào khác, tầm cỡ của những người đàn ông được tuyển dụng sẽ giải thích vị thế phi thường của J. P. Morgan & Co..

Hoạt động của các nhân vật nổi tiếng Thời đại Jazz được công chúng háo hức đón chờ trên báo chí. Vì các cộng sự của Morgan tham gia hoạt động tài chính và ngoại giao quốc tế, liên tục và dành nhiều tháng ở nước ngoài mỗi năm, khi tàu xuyên đại dương rời New York, các phóng viên sẽ kiểm tra xem có tên họ trong danh sách hành khách không để thu xếp một cuộc phỏng vấn trên tàu. Các cộng sự đó nổi bật đến mức B.C. Forbes thậm chí còn bình phẩm cả khả năng chơi golf của họ, điều mà ông thấy thất vọng, như thể cơ hội cho sự hoàn hảo đã bị bỏ lỡ.

Trong giai đoạn 1919-1933, đã có 6 tỷ đô-la chứng khoán bảo lãnh trong tòa nhà cẩm thạch của Morgan, nhiều hơn so với bất cứ ngân hàng nào khác. 1/3 trong số đó là trái phiếu đường sắt, 1/3 là trái phiếu nước ngoài và 1/3 còn lại là trái phiếu doanh nghiệp. Tương tự các tài khoản chính phủ ngày càng tăng, các tài khoản trong nước là vô kể – U.S. Steel, General Electric, General Motors, Du Pont, AT&T, IT&T, Montgomery Ward, Kennecott Copper, American Can, Con Edison và New York Central. Bằng việc quản lý phát hành chứng khoán cho các công ty này và giao việc cung cấp cho những ngân hàng khác, J. P. Morgan & Co. đã xác định kim tự tháp quyền lực của Phố Wall. Nó cũng cung cấp các dịch vụ thông thường – giao dịch ngoại hối, chấp nhận thanh toán và tín dụng như những ngân hàng bán buôn khác. Không phải mọi cộng sự đều có cuộc sống tuyệt vời như Tom Lamont hay Dwight Morrow.

Quy tắc Các quý ông vẫn thịnh hành và tồn tại trên Phố Wall vào những năm 1920. J. P. Morgan & Co. không cần quảng cáo hay đặt biển tên. Họ cũng không cần săn đón khách hàng hoặc mở chi nhánh; khách hàng vẫn tặng quà cho các cộng sự của Morgan khi tới gặp họ. Cuộc cạnh tranh rất thanh lịch và tế nhị đằng sau vẻ ngoài nhã nhặn tinh vi. Khách hàng bị trói buộc vào một ngân hàng và cần được cho phép để chuyển sang ngân hàng khác. Như Otto Kahn giải thích: "Kuhn, Loeb & Co. và các hãng có uy tín tương tự thậm chí sẽ không được đụng đến bất kỳ thương vụ mới nào nếu công ty có liên quan đã là một khách hàng thường xuyên của ngân hàng khác, và chắc chắn không phá vỡ các mối quan hệ".[10] Nhìn từ bên ngoài, nó giống như một sự thông đồng lịch thiệp; song bên trong có thể ẩn chứa vấn đề. Không phản đối mối quan hệ độc quyền, các doanh nhân hay khoe khoang về ngân hàng của họ và coi tài khoản ở Morgan là một chỉ dấu của sự thành công.

Những cộng sự của Morgan vẫn có chân trong hội đồng quản trị các công ty được tài trợ nhưng có sự chọn lọc hơn so với thời Charles Coster tham gia tới 59 công ty. Họ không còn là những truyền nhân của thánh thần như thời trước. Martin Egan nhận xét: "Người ta vẫn thiết tha được trở thành cộng sự Morgan tại tất cả các loại hình ủy ban và tổ chức khác nhau, song quá trình này đã loãng và dễ dàng hơn".[11]

Mặc dù ngân hàng Morgan có cổ phần trong nhiều công ty, nhưng đến những năm 1920, các cộng sự đã đồng ý không tham dự vào những doanh nghiệp bên ngoài. Dần dần, các chủ ngân hàng chuyển đổi từ chỗ là đối tác của doanh nghiệp sang vai trò những người trung gian chuyên nghiệp và không vụ lợi. Sự chuyển đổi

đó có công của Louis Brandeis và được thúc đẩy rõ rệt bởi các nhà cải cách Chính sách kinh tế mới (New Deal). Trong thời Pierpont, các công ty yếu kém cần dựa vào ngân hàng mạnh. Nhưng vào những năm 1920, tập đoàn Standard Oil của New Jersey hoặc U.S. Steel đã đạt được sự ổn định ngang với chính J. P. Morgan & Co..

Các cộng sự của Morgan là ai? Họ có nền tảng gần giống nhau: da trắng, nam giới, thuộc Đảng Cộng Hòa, theo Tân giáo và thân Anh, học ở các trường Ivy League và có gốc gác ở miền duyên hải phía Đông. Harvard là nơi Jack Morgan và con trai theo học, đây rõ ràng là trường đại học được ưa thích. Có lẽ tiêu chí được ngân hàng chọn lọc kỹ nhất là tôn giáo, sau đó mới là chủng tộc, thứ tách biệt người da đen khỏi thế giới ngân hàng. Người Do Thái đương nhiên bị cấm nhưng có cơ hội ở những nơi khác trên Phố Wall. Ngân hàng tư nhân Do Thái tiếp tục giành được các hợp đồng làm ăn như bảo lãnh bán lẻ, thứ bị coi là thô lậu trong tư duy của các ngân hàng Mỹ lâu đời. Trong số khách hàng của Lehman Brothers có cả R.H. Macy và Gimbel Brothers. Một số chủ ngân hàng Do Thái sống trong sự giàu sang chỉ kém hơn nhà Morgan chút ít. Otto Kahn của Kuhn, Loeb xây dựng một lâu đài Norman trên North Shore ở Long Island với 170 phòng, 11 hồ phản chiếu, một sở thú hoàn chỉnh có cả sư tử, một sân golf 18 lỗ với một chương trình thường kỳ, một phòng ăn kiểu Gruzia 200 chỗ và đội ngũ 125 nhân viên phục vụ. Những thứ này về sau được đưa vào bộ phim *Citizen Kane (Công dân Kane)*. Tuy vậy, cho đến sau Thế chiến II, không có người Do Thái nào lọt được vào ngân hàng Morgan.

Tại Phố Wall những năm 1920, người Công giáo thậm chí còn khó gia nhập giới tài chính cấp cao hơn so với người Do Thái. Bị những người Tin lành làm mất mặt, họ quay sang đầu cơ chứng khoán và phần lớn những kẻ liều lĩnh ở Thời đại Jazz đó có nguồn gốc Ailen. Chỉ với băng giấy và điện thoại tại khách sạn Waldorf-Astoria, Joe Kennedy đã hốt được đống bạc từ đầu cơ cổ phiếu, nhưng vẫn bị Morgan phớt lờ. Một ngày, ông ta quyết định đến thẳng số 23 Phố Wall và yêu cầu gặp Jack Morgan. Joe bị từ chối một cách cộc lốc với lý do ông Morgan quá bận; thực chất là do sự kỳ thị kép khi ông ta vừa theo Công giáo, vừa là một người thao túng thị trường chứng khoán.

Người Công giáo nổi tiếng nhất ở ngân hàng Morgan đương nhiên là Edward Stettinius, nhưng ông đã cải sang Tân giáo giống vợ để dễ được chấp nhận và thậm chí còn tham gia giới chức nhà thờ Saint James. Để thỏa mãn vấn đề tâm linh của mình, năm 1921, Stettinius quay lại với Công giáo và viết một lá thư từ chức đầy

cảm giác tội lỗi gửi Giáo hội Saint James: "Tôi đã cảm nhận mạnh mẽ được rằng giới chức không nên chỉ là một người đi lễ bình thường, mà còn là một người truyền bá và ủng hộ mạnh mẽ, nhất quán đức tin Tân giáo. Tuy nhiên, thật không may, tôi thấy mình đang ở rất xa thay vì hướng tới Giáo hội Tân giáo".[12]

Stettinius đã để lại cho chúng ta một loạt ghi chép chi tiết về cuộc sống của một cộng sự Morgan trong những năm 1920. Ông tận hưởng sự giàu sang tại dinh thự riêng ở Park Avenue. Để tổ chức tiệc trưởng thành cho cô con gái Betty, Stettiniuses đã mời 300 khách, bao gồm cả vũ công và nhạc sĩ từ Nhà hát Hoàng gia Tokyo. (Betty sau đó cưới Juan Trippe, người sáng lập của Pan American Airways.) Trong hầm rượu của tòa biệt thự, Stettinius có đủ rượu để làm nổi một chiến hạm: 336 chai rượu gin, 196 chai vang sauterne, 79 chai rượu trắng Tây Ban Nha, 60 chai champagne, 114 chai vermouth, 40 chai whisky Haig, 88 chai rượu vang đỏ, 32 chai vang port, 53 chai vang amontillado, 26 chai Topaz đá quý..., hơn 1.000 chai rượu cao cấp.[13] Ông thường mua một lần 6.000 cây xì gà Havana tại một nhà buôn trên Phố Broad và thanh toán ngay lập tức. Sở hữu sáu chiếc xe và một số ngôi nhà, Stettinius cần 250.000 đô-la mỗi năm chỉ để trang trải chi phí sinh hoạt cơ bản – có lẽ đó là lý do ông xử lý công việc của mình thấu đáo đến vậy.

Năm 1922, Stettinius mua một bất động sản rộng hơn 137.000m2 nhìn ra Long Island Sound, gần dinh thự Glen Cove của Jack, như chư hầu thời trung cổ ở gần lãnh chúa. Là một người thận trọng lường trước mọi khả năng, Stettinius quyết định xây một nghĩa trang Morgan tại Locust Valley. Ông nhắm đến khoảnh đất bên cạnh nhà thờ Saint John ở làng Lattingtown. Đó là nơi an ủi tinh thần cho nhiều ông trùm và được gọi là nhà thờ của các triệu phú. Vào các buổi lễ sáng Chủ nhật, đĩa quyên tiền được chính Jack Morgan đưa đến từng người. Jack thích nhà thờ này đến mức ông trang trí lại nội thất của nó bằng gỗ sồi chạm khắc mang từ một nhà thờ nhỏ ở Scotland.

Kế hoạch của Stettinius gặp một trở ngại là luật bang New York cấm mở rộng nghĩa trang. Vì vậy, tháng 4 năm 1923, Stettinius vận động các nhà lập pháp bang cho ra đời điều luật đặc biệt. Sau đó, ông tính kế thâu tóm nghĩa trang Locust Valley. Ngày 1 tháng 6 năm 1925, cuộc họp hội đồng thường niên của nghĩa trang chỉ gói gọn trong số các nhân vật chủ chốt của nhà Morgan, bao gồm con rể của Jack – Paul G. Pennoyer, con trai của Harry Davison, Trubee, và Stettinius. Đó có lẽ là màn trình diễn lớn nhất thể hiện sức mạnh tài chính trong lịch sử nghĩa trang. Sau khi giành quyền

kiểm soát, họ đã thuê kiến trúc sư cùng những người thiết kế cảnh quan để làm đẹp khuôn viên và lắp một cánh cổng bằng sắt cực kỳ lạ mắt. Kết quả là nghĩa trang được tách làm hai khu: khu vực cũ và mở với các lô nhỏ được giữ nguyên, khu vực mới dưới những bóng râm cây lớn trở thành một Valhalla – "cung điện cho những anh hùng tử trận" – cho cộng sự Morgan và bè bạn.[14] Sau khi sắp xếp mọi việc ở đây, Stettinius yên nghỉ một cách xứng đáng tại lô số 7. Nhiều người giải thích cho cái chết của ông bằng việc lao động nặng nhọc trong thời chiến. Dù thế nào đi nữa, ông cũng tiếp nối truyền thống chết yểu của cộng sự nhà Morgan, vốn khởi đầu bằng Charles Coster.

Cộng sự được coi là tiêu biểu nhất của sự tinh tế Thời kỳ Jazz là Tom Lamont. Thiên về hoạt động xã giao và thể thao, ông thích cắm trại trên núi Sierra hoặc câu cá hồi Canada. Trong bức tranh chung của ngân hàng, ông thêm vào vẻ tao nhã chuẩn mực của những năm 1920. Nếu hình ảnh một cộng sự của Morgan gợi nhắc đến người đàn ông thân Anh tuyệt đối và kiểu cách, một người thuộc đảng Cộng hòa có thể kết giao với đảng Dân chủ, một người theo chủ nghĩa quốc tế tự do trong các vấn đề đối nội, thì Lamont chắc chắn là nguyên mẫu. Tuy nhiên, hình mẫu đó cũng là biểu tượng cho những năm 1920 của Phố Wall vốn ẩn giấu đầy mâu thuẫn bên trong. "Thập kỷ đó, với sự thịnh vượng thừa mứa lạ thường và sự đầu cơ quá đáng trong hầu hết các khía cạnh của đời sống kinh tế… đã tạo nên một nước Mỹ suy bại", ông viết sau này.[15]

Lamont trở thành cộng sự giàu nhất của Morgan, sự giàu có đi kèm với những bất động sản hoành tráng. Đầu tiên, ông và vợ, Florence, sống ở Englewood, New Jersey – nơi có đông cộng sự của Morgan đến mức được gọi là văn phòng chi nhánh của ngân hàng. Họ gia nhập câu lạc bộ Shakespeare của địa phương cùng một cộng sự khác là Dwight Morrows. Từ năm 1915 tới năm 1921, Lamonts thuê nhà của Franklin Roosevelt trên đường Đông 65 vào thời điểm Franklin còn là trợ lý Bộ trưởng Hải quân. Năm 1921, Lamont đã ở trong căn biệt thự tại số 107 phố Đông 70, nơi có mọi nét đặc trưng của nhà giàu Anh từ một quản gia đến phòng tắm nắng, sau này trở thành điểm dừng chân cho các chính trị gia, nhà văn và các nhà xã hội. Nhà Lamont vô cùng tham vọng, quyết tâm giao kết với những người có tầm quan trọng ở New York và săn đón người nổi tiếng khi họ ghé qua. Họ đã thành công đến một mức độ đáng kể.

Để nghỉ dưỡng, gia đình Lamont mua Sky Farm, một hòn đảo ngoài khơi bờ biển Maine, nơi nhìn được toàn cảnh của Vịnh

Penobscot. Năm 1928, họ mua Torrey Cliff, một bất động sản hơn 400.000m^2 tại Palisades vốn thuộc sở hữu của nhà thực vật học nổi tiếng John Torrey, sau này được tặng cho phòng quan trắc địa chất của Đại học Columbia. Quang cảnh khu đất vô cùng ngoạn mục với vách đá và rừng cây, suối, đủ loại hoa và sông Hudson. Cuối cùng, Lamont và John Davis thường xuyên sống ở Yeamans Hall tại South Carolina, một dinh cơ triệu phú rộng hơn 4km2 với sân golf, đường mòn chạy xuyên rừng và những cây sồi khổng lồ xanh rêu cổ kính.

Florence Lamont là một phụ nữ thấp nhỏ, tươi sáng, ưa nhìn với cái nhìn chu đáo ân cần. Bà luôn giữ hình ảnh một phụ nữ trí thức và bà chủ nhà thu hút những vị khách mời nổi tiếng. Có bằng thạc sĩ về Triết học tại Đại học Columbia, bà ủng hộ nhiều phong trào khác nhau, bao gồm việc sinh đẻ có kế hoạch và công đoàn nữ. Nghiêm túc, hơi tẻ nhạt, luôn khát khao có những người đồng hành cùng chí hướng, bà đôi khi mang cảm xúc quá mãnh liệt của tuýp phụ nữ được học hành đầy đủ. Sau khi nghe bài phát biểu hoành tráng về chủ nghĩa hòa bình của Florence trong một buổi xã giao, Anne Morrow Lindbergh đã viết lại trong nhật ký: "Bà Lamont ngờ vực tất cả các thảo luận không chính thức liên quan đến nữ giới và cho đó là những thứ tầm phào. Phải chăng vì bà ấy không thể làm điều đó?"[16].

Nhiệt thành và hòa hợp, nhà Lamonts nằm trong tất cả các danh sách tiệc tùng ở Thời đại Jazz và quen biết vô số người nổi tiếng. Khi con trai của họ, Corliss nhập học Oxford năm 1924, cậu ta sống với Huxleys Julian, ăn trưa với vợ chồng phu nhân Astor ở Cliveden và dành thời gian cuối tuần với H.G. Wells – những bạn bè thân quen của nhà Lamont. Tòa nhà Lamont trên phố Đông 70 luôn rộn tiếng cười và nhiều ý tưởng bất ngờ; con cái của họ, Corliss, Tommy (sau này cũng trở thành cộng sự của Morgan) và Margaret đã biến nó thành địa điểm cho những cuộc tranh luận cởi mở. Một lần nữa, Anne Morrow Lindbergh ghi lại ấn tượng mạnh mẽ về gia đình vui nhộn này: "Đến nhà Lamonts ăn tối… Trước khi đến đó, chúng tôi đã quyết định sẽ không tranh luận mà thay vào đó, để cho nhà Lamont tranh luận với nhau. Tommy và Corliss, bà Lamont và ông Lamont, Margaret và Tommy, Margaret và bà Lamont thay nhau lời qua tiếng lại. Tommy lớn tiếng và đường bệ; Corliss nhẹ nhàng, khúc chiết và hài hước. Margaret, tất nhiên, cực kỳ nghiêm túc. Ông Lamont khéo léo và bà Lamont hờn dỗi. Tất cả chúng tôi ngồi vui vẻ… lắng nghe. Thật là thú vị".[17]

Nếu Florence đôi khi nghiêm trọng hóa vấn đề thì Tom, với năng

lượng thiên tài sẵn có, đã trung hòa tính cách của vợ. Đối với ông, bạn bè, tiệc tùng và những cuộc trò chuyện sống động chưa bao giờ đủ. Khiếu hài hước tuyệt vời của ông gây ngạc nhiên cho nhiều người vì trong hình dung của họ, các cộng sự Morgan phải rất nghiêm túc và tỏ ra quan trọng. Một lần, Tom Lamont và Betty Morrow muốn hai gia đình họ cùng tổ chức một bữa tiệc khiêu vũ, nhưng Florence và Dwight ngần ngại. Vì vậy, họ đã gửi đến khách mời nội dung sau:

Bà Dwight Morrow và ông Thomas Lamont

Trân trọng kính mời quý vị

Tham dự bữa tiệc khiêu vũ của bà Thomas Lamont và ông Dwight Morrow.[18]

Jack Morgan đi qua những năm 1920 như một ông hoàng. Một nhà báo mô tả Jack khi ông lên chiếc xe limousine tại số 23 Phố Wall: "Tôi nhìn thấy hai người đàn ông khác kín đáo đi theo với thái độ chăm chú, giống như những người lính Hồi giáo mặc thường phục hành động theo bản năng hoặc thói quen đã được luyện rèn... Những cánh cửa lớn với khung kính không tì vết và đồng thau được đánh bóng mở ra rồi đóng lại".[19] Jack tận hưởng vị trí tối cao của mình ở đế chế Morgan. Sau lần gặp Đức Giáo Hoàng Pius XI liên quan tới bản Kinh thánh tiếng Coptic được phục hồi năm 1922, ông nhận xét: "Công việc đặc biệt của tôi vẫn thú vị nhất. Nó đem lại niềm vui hơn cả việc làm Vua, Đức Giáo Hoàng hay Thủ tướng, vì không ai có thể đẩy tôi ra khỏi đó và tôi không cần phải thực hiện bất kỳ thỏa hiệp với nguyên tắc nào".[20]

Jack sống huy hoàng trên hòn đảo rộng 1km2 tại Matinicock Point, ngoài khơi North Shore. Khách đến nơi này phải đi qua cánh cổng sắt khổng lồ mở ra con đường dài bất tận rợp bóng cây đoạn. Đến mùa hoa, hàng nghìn bông tulip và thuỷ tiên vàng nở rộ nhờ bàn tay của vài chục người làm vườn toàn thời gian dưới sự chỉ đạo của Jessie Morgan. Trên đảo cũng nuôi bò, ngựa, có nhà kính, những bụi hoàng dương và vườn hồng, nhà ở cho các nhân viên cùng một bến tàu đến Long Island Sound.

Tòa nhà chính được lát bằng gạch đỏ nằm giữa không gian mở của bãi cỏ và cây cao, lộng lẫy hơn bất kỳ dinh thự nào của Pierpont. Nó được chính Grant La Farge thiết kế với lối vào nhiều cột đồ sộ. Bên trong là chân dung ba người phụ nữ nổi tiếng: Vương hậu Anne của Rubens, Phu nhân Gideon của Gainsborough và nữ bá tước xứ Derby của Sir Thomas Lawrence treo trên bức tường

chống cháy. Cầu thang tráng lệ của tòa nhà 45 phòng được trang trí đầy hoa.

Jack thích sự yên tĩnh và những thú vui trong nhà. Thanh cảnh và ít vận động như một tài tử chính hiệu, ông say mê tiểu thuyết trinh thám và giải đố ô chữ. Thần tượng văn học của ông là Rudyard Kipling. Ông không chơi thể thao, khi hai con trai Junius và Harry học ở Groton, ông phản đối việc họ chơi bóng đá, gọi đó là môn thể thao vô đạo đức, nguy hiểm và dã man.[21]Ông thích đi dạo trên những chiếc xe có tài xế riêng và sở hữu bốn chiếc, hai chiếc Rolls-Royces, một Lincoln và một chiếc Buick mui trần.

Ông cuồng tín sự riêng tư và giữ thái độ thù địch với báo chí. Nhà Morgan luôn giữ con gái và cháu gái tránh xa khỏi các trang "buôn chuyện" trên mặt báo. Giống như cha mình, Jack đe dọa các tay săn ảnh lởn vởn xung quanh và cố chụp ông với chiếc mũ Panama khi ông rời nhà thờ vào sáng Chủ nhật. Vì ông đến Phố Wall bằng đường thủy, các tay máy thường chờ sẵn ông trên tàu ở Long Island Sound. Để tránh họ, ông cho xây một cổng vòm phủ kín hoa xuống thẳng bến tàu giúp che khuất sự di chuyển bên trong. Vấn đề duy nhất là đoạn ván bắc lên tàu. Ở đoạn này, người quản gia Henry Physick sẽ dùng áo khoác che chắn cho ông chủ của mình khỏi cánh phóng viên. Khi đã yên vị trên tàu, Jack sẽ dùng trà chiều.

Chỉ có một lần duy nhất Jack tự nguyện cho chụp ảnh. Hôm đó, khi xuống máy đang đưa Jack ra chiếc Corsair, chiếc mũ Panama của ông bị thổi rơi xuống nước. Một tay nhiếp ảnh đã vớt nó đưa cho người trên du thuyền và nói: "Ông chủ của ông đối xử với tôi không lịch sự cho lắm, nhưng tôi vui khi giúp ông ta việc này".[22] Cũng giống như Pierpont, Jack rất đa cảm và có thể bị đốn ngã bằng một cử chỉ hào hiệp. Khi nghe câu chuyện, ông cho phép tay nhiếp ảnh đó lên trên boong và chụp ảnh trong vòng 20 phút.

Cả Jack và Jessie đều yêu nước Anh, họ sang đó vào mùa xuân và hạ hằng năm. Khi tờ *London Times* gán cho ông danh hiệu người hộ vệ của nước Anh, Jack đã rất vui mừng[23]. Ông có một căn nhà ở quảng trường 12 Grosvenor và căn nhà ở Princes Gate để cho chính phủ Mỹ làm nơi cư trú cho các đại sứ tại London. Cũng như George Peabody tổ chức tiệc Quốc khánh Mỹ hằng năm, Jack hy vọng các đại sứ tương lai sẽ "sống như quý ông và có lễ quốc khánh trong một không gian đúng chất".[24] Trong Thế chiến, ngôi nhà ở Princes Gate là nơi cư trú của Đại sứ Joe Kennedy, người sau này cũng vào J. P. Morgan & Co. qua cửa sau. Đó là ngôi nhà đối diện công viên Hyde Park, theo ghi nhớ của các con trai nhà

Kennedy.

Nơi ở chính của Jack tại Anh là Wall Hall, khu đất 1,2km^2 ở phía bắc London với các hồ và vườn nhân tạo. Ông cai trị ngôi làng như nhân vật Prospero cổ quái trong kịch Shakespeare. Ông không chỉ đơn giản là sống ở đó mà sở hữu nó. Như tạp chí Fortune giải thích: "Tại Wall Hall, ông là một hộ vệ của Tory, người sở hữu toàn bộ làng Aldenham ngoại trừ nhà thờ cổ, và mỗi người dân đều làm việc cho ông ta, được cung cấp nhà ở miễn phí và sữa uống, được miễn phí điều trị y tế, nhận lương hưu khi về già và là thành viên trong Câu lạc bộ xã hội Aldenham Parish".[25]

Là một điền chủ gia trưởng, ông cũng biết chăm lo cho dân làng của mình. Để họ không buồn chán, ông xây những sân chơi tường cầu, tennis và bãi ném bowling. Sợ rằng những quán rượu trong làng có thể bị các nhà sản xuất bia thôn tính, ông giao cho Teddy Grenfell nhiệm vụ bí mật là mua chúng bằng bất cứ giá nào. Việc kinh doanh bất ngờ này đã gây ra một số chuyện khôi hài giữa họ. "Nó là một loại hình kinh doanh hoàn toàn mới đối với tôi", Jack nói, "tôi đã sở hữu nhiều loại tài sản, nhưng chưa bao giờ sở hữu một địa điểm công cộng, và tôi rất hào hứng với việc đầu tư".[26] Như một doanh nhân lão luyện, Jack cân nhắc việc xin giấy phép bán, sản xuất, lưu trữ hoặc sử dụng đồ uống có cồn. Nhưng những vấn đề kéo theo lệnh cấm ở Mỹ đã thuyết phục ông chỉ để nó như một quán rượu bình thường. Ông thậm chí còn làm thêm một hội trường để xem phim và khiêu vũ. "Điều này thực sự sẽ làm nên sự khác biệt cho những người phụ nữ và đàn ông mạnh mẽ, trung thực, chăm chỉ làm việc", ông nói.[27]

Không dừng lại ở đó, ông còn đưa ra các tục lệ và sự tự do thoải mái. Vì vậy, ông có thể lái xe trong khi vẫn đội chiếc mũ chóp cao, nhờ một xưởng ở nước Anh thiết kế xe hơi với trần cao đặc biệt. Ông trao đổi riêng với một người bán đồ phụ kiện để có những đôi tất không trượt trong gót giày. Có lẽ vì sợ chính cảm xúc của mình, hoặc vì sự kính trọng với gốc gác làm kinh doanh, ông luôn muốn mọi thứ xung quanh được xử lý gọn gàng. Ông bị ám ảnh về sự đúng giờ. Tại Wall Hall, ông có rất nhiều đồng hồ và có người đến đó hằng tuần chỉ để đặt lại giờ cho chuẩn. Ông thường tặng cộng sự của mình những chiếc đồng hồ bằng vàng quý hiếm.

Nhịp điệu hằng năm đó không có gì thay đổi với Jack. Thời gian cao điểm là mùa săn bắn bắt đầu vào ngày 12 tháng 8. "Gần như tất cả mọi người tôi biết đã bắt đầu săn bắn ở Scotland", ông viết cho một cộng sự vào đầu tháng 8.[28] Còn ai khác ở Mỹ có thể tuyên bố như vậy? Sau năm 1913, Eric Hambro và Jack cùng mua

Gannochy Lodge gần Edzell, ở Scotland. Họ và các vị khách mời săn được tới 10.000 con chim một năm. Để tỏ lòng tôn trọng Jack, những người hầu cận Scotland thậm chí còn mặc cùng đồng phục vải "Morgan tartan".

Ở Manhattan, Jack giữ lại căn nhà tại Đại lộ Madison và Phố 37 mà Pierpont đã mua cho ông. Bên ngoài khoác vẻ ảm đạm và trầm ngâm, bên trong căn nhà là một không gian thoáng đãng tràn ánh sáng. Nó có lò sưởi bằng đá cẩm thạch trắng, nội thất Pháp thời kỳ Phục hưng và đèn chùm pha lê. Khi ở đó, Jack tới thư viện ngay bên cạnh mỗi ngày. Ông tăng thêm 4.000 cuốn sách cùng bản thảo vào bộ sưu tập 19.000 cuốn sách của cha và tiếp tục đầu tư thời gian vào những cuốn sách khai trí lẫn văn học Anh. Lãnh đạo đảng Bảo thủ Stanley Baldwin từng đem cho ông bản thảo vở kịch của Sir James Barrie *Shall We Join the Ladies?* (tạm dịch: *Chúng ta có nên tham gia cùng các quý cô?*). "Tôi ghét việc bản thảo bị đưa đi khỏi Anh", Baldwin thú nhận với Jack: "Nhưng nếu chúng buộc phải đi, tôi muốn chúng ở lại nhà ông hơn bất kỳ nhà ai khác!"[29].

Sau khi Pierpont qua đời, Jack không thể theo đuổi việc sưu tầm vì còn bận tâm giải quyết các bất động sản. Đến khi sang tuổi ngũ tuần, Jack bắt đầu mở rộng bộ sưu tập của mình. Một lần nữa, Belle Greene đến châu Âu để tìm mua (Jack vẫn dùng bà với một phần tình cảm và một phần nể sợ.) Khi bốn bản thảo quý hiếm thuộc sở hữu của bá tước Leicester được đưa ra thị trường, Greene ngại phải quyết định việc chi quá nhiều tiền. Bà yêu cầu Jack đến thương lượng trực tiếp. Ông sang châu Âu và sau một đêm không ngủ đã mua chúng với giá khoảng 500.000 đô-la. Jack nói với người bán: "Thủ thư của tôi nói rằng bà ấy không dám chi tiêu quá nhiều tiền của tôi. Nhưng cũng như vậy, tôi sẽ không dám đối mặt với bà ấy nếu tôi về nhà mà không có bản thảo".[30]

Jack vẫn chưa xây dựng được một tượng đài cho Pierpont như Pierpont đã làm với Junius. Năm 1924, ông xây dựng một thư viện Pierpont Morgan để tưởng nhớ cha mình, do Belle Greene là giám đốc đầu tiên và hiến tặng 1,5 triệu đô-la. Gợi nhớ lại bộ sưu tập nghệ thuật đã bị chia năm xẻ bảy, ông triệu tập các phóng viên cho một cuộc phỏng vấn sâu. Ngồi trong căn phòng phía Tây, nơi Pierpont từng ngồi làm việc với bức chân dung Junius nhìn xuống từ phía trên mặt lò sưởi, Jack nói: "Đây là căn phòng nơi cha tôi sống. Tôi nghĩ đây có lẽ là căn phòng yên bình nhất ở New York. Các anh sẽ không bao giờ nghe thấy một âm thanh gì ở đây, ngoại trừ thỉnh thoảng có tiếng còi xe khó chịu".[31]

Khi dẫn các phóng viên đi tham quan thư viện, ông đưa ra những

món đồ thú vị và kể chuyện về chúng. Cầm bản thảo của Dickens, ông nói: " Ebenezer Scrooge và tất cả các nhân vật còn lại đều đang ở đây. Không phải rất tuyệt hay sao?". Qua lời nói của ông, người ta có thể nhận ra giọng ai oán của một người đàn ông đi tìm tình yêu của công chúng – một tình yêu mà ông thấy mình xứng đáng nhưng luôn bị chối bỏ. Vào cuối buổi tham quan, ông hỏi: "Bạn nghĩ gì về nó? Có phải tôi đã làm những điều tuyệt vời để tạo nên món quà này?"[32].

Năm 1928, dinh thự xây bằng đá nâu của Pierpont bên cạnh thư viện đã bị dỡ bỏ và thay thế bằng một nhà chái, được Benjamin Wistar Morris thiết kế nhằm cung cấp địa điểm triển lãm và không gian lớn hơn cho các học giả. Dưới sự cai trị độc đoán của Belle Greene, thư viện vẫn giống như một tổ chức khép kín với số lượng nhân viên ít ỏi. Belle có thể cộc lốc với những kẻ nghiên cứu không chuyên sâu, người tọc mạch hay những tên ngốc, nhưng hình ảnh của bà trong giới bảo tàng giống như một huyền thoại vì sự tận tâm đối với các học giả chân chính.

Trong khi tri ân cha mình, Jack cũng cố gắng bồi dưỡng để hai con trai tiếp quản các ngân hàng. Con trai cả của ông, Junius Spencer, Jr., tốt nghiệp Đại học Harvard năm 1914. Junius từng là hạ sĩ quan phục vụ trên một tàu khu trục ngoài khơi bờ biển nước Anh trong thế chiến, một trải nghiệm để lại di chứng tinh thần đáng kể. Cao to và cực kỳ đẹp trai với khuôn mặt của một diễn viên nhạy cảm, anh trở thành cộng sự của Morgan vào năm 1919. Cởi mở và sở hữu một khiếu hài hước khô cằn, Junius có lẽ là người dễ thương nhất trong nhà Morgan nhưng cũng là doanh nhân phiền muộn nhất. Jack đã cố gắng đánh lừa bản thân rằng Junius phù hợp một cách bản năng với công việc ngân hàng và gửi con trai cho Morgan Grenfell để học nghề hai năm (1922-1923). Jack viết cho Grenfell: "Tôi rất vui mừng khi có thể cho cháu qua và tìm hiểu phương pháp, triển vọng kinh doanh ở London dưới sự giám sát thận trọng của ông".[33]Junius trải qua các vị trí, từ ngân hàng đến giám đốc của U.S. Steel và General Motors. Nhưng giấc mơ thực sự của anh là trở thành một kiến trúc sư hàng hải. Sau này, Junius trở thành một doanh nhân buồn bã, lãng phí cuộc sống, đưa ra các lựa chọn hạn chế cho con cái của mình trong đế chế ngân hàng. Giống như cha, ông nội và em trai, Junius trở thành hội trưởng của Câu lạc bộ Yacht New York – hoạt động duy nhất của nhà Morgan thực sự hợp với anh.

Con trai thứ của Jack, Harry Sturgis, có nhiều tiềm năng của một doanh nhân hơn. Sinh ra ở London năm 1900, anh thấp và chắc nịch, tính khí nóng nảy, thất thường hơn Junius. Nếu Junius nhìn

thân thiện và chậm rãi, Harry lại luôn dồi dào năng lượng, vẻ mặt quyết đoán, đôi môi mím chặt, ánh mắt nhiệt tình bốc lửa. Năm 1923, một tuần sau khi tốt nghiệp Đại học Harvard, anh kết hôn với Catherine Francis Adams, con gái của Charles Francis Adams, Bộ trưởng Hải quân trong chính quyền Tổng thống Herbert Hoover. Năm đó, Harry bắt đầu công việc của một người đưa tin ở ngân hàng Morgan với thù lao 15 đô-la một tuần. Tháng 12 năm 1928, Harry nhận được mối quan hệ cộng sự Morgan trị giá 1 triệu đô-la một năm như một món quà Giáng sinh.

Trong thời gian này, Jack trải qua hai cơn chấn động tinh thần. Năm 1924, Fanny qua đời trong ngôi biệt thự cũ tại Đại lộ Madison; nó được phá dỡ sau khi bà mất. Bà thọ 80 tuổi, điếc nặng trong những năm cuối đời. Từ nhỏ Jack đã luôn hướng về sự ấm áp và dịu dàng của mẹ, cuộc hôn nhân với Jessie có lẽ cũng chịu ảnh hưởng của mối quan hệ đó. Thế nên cái chết của Fanny khiến ông không bao giờ phục hồi lại được.

Giống như Fanny, Jessie Morgan hơi yếu và hay ốm đau, nhưng có sự khác biệt lớn. Jessie là một nhà điều hành thiên bẩm và cực kỳ hiệu quả trong việc quản lý bốn hộ gia đình khổng lồ cũng như giám sát kẻ ăn người ở. Ẩn sau vẻ điềm đạm nữ tính bên ngoài của bà là tính kỷ luật sắt đá. Bản chất của bà vô cùng cứng rắn, một ví dụ điển hình là việc bà đánh lại tên sát thủ trong vụ tấn công năm 1915. Không tin vào quan điểm giải phóng phụ nữ giống như Jack, bà tự chăm sóc khu vườn của mình, sưu tầm các mẫu đăng ten và bản vẽ hoa. Bà không hứng thú với chính trị hay việc ăn trưa cùng các phu nhân khác. Đằng sau vẻ ngoài kiểu cách, bà là người quyết tâm và thậm chí hơi đáng sợ.

Hạnh phúc của Jack Morgan xoay quanh vợ và các con. Tháng 4 năm 1925, ông nói với Grenfell: "Sự phấn khích duy nhất trong gia đình – sự phấn khích thực sự – là việc cặp song sinh Frances ra đời, giúp số lượng các cháu của tôi tăng từ 9 đến 11 trong có 20 phút. Điều này đáp ứng nguyện vọng lớn nhất của tôi".[34] Thứ không phù hợp với sự hài hòa của một gia đình là việc Jack và Jessie đã quá mải mê với nhau, khiến con cái của họ cảm thấy bị đẩy ra ngoài. Jessie chăm sóc, chiều chuộng Jack và tư vấn cho ông trong mọi khía cạnh của cuộc sống. Bà là tấm lưới phòng hộ vô hình ngăn không cho ông rơi xuống và ông tin tưởng tuyệt đối vào những đánh giá của bà.

Mùa hè năm 1925, Jessie mắc phải bệnh ngủ châu Phi – một dạng viêm não khá phổ biến tại Mỹ được cho là xuất phát từ đại dịch cúm năm 1917-1918. Jessie rơi vào tình trạng hôn mê và phải ăn

xông. Thuốc kháng sinh chưa có, các bác sĩ giỏi nhất cũng chỉ có thể khuyên gia đình kiên nhẫn. Họ nói với Jack là bệnh tình đang đi đúng diễn biến và Jessie cuối cùng sẽ tỉnh dậy. Jack chờ đợi và cầu nguyện. Sợ phải chịu đựng sự u sầu, ông tỏ ra dũng cảm và báo tin tới số 23 Phố Wall mỗi ngày, tự an ủi mình từ những cử động nhỏ nhất của Jessie đến thực tế là bà được chăm sóc tốt và vẫn tăng cân. Ông viết: "Jessie đang khỏe lên, các bác sĩ đảm bảo với tôi, tất cả đều đảm bảo với tôi rằng sự phục hồi dù rất chậm nhưng cuối cùng sẽ xảy ra. Mặc dù cô ấy vẫn hoàn toàn vô thức, nhưng có những dấu hiệu nhỏ gần như không thể nhận thấy rằng cô ấy cuối cùng sẽ tỉnh",[35] và "tất nhiên là không ai có thể biết cô ấy phải ngủ bao lâu, nhưng khi ngủ, cô ấy không cảm thấy đau đớn hay khó chịu gì, và việc điều trị vẫn đang tiến triển".[36]

Làm thế nào để khớp nối hình ảnh một Jack Morgan yếu đuối với một Jack Morgan căm ghét người Do thái như ta vẫn thấy? Ông là một Morgan đích thực. Bản chất nhân đạo của ông là sâu nhưng hẹp, thế giới của ông phân chia thành những người được và không được tính đến. Với gia đình, ông dành tình yêu trọn vẹn. Vào giữa mùa hè, sức khỏe của Jessie dần khá lên, Jack vô cùng phấn chấn. Các bác sĩ khẳng định tình trạng của Jessie đang tốt nhất kể từ khi đổ bệnh và đảm bảo ông có thể đi làm mà không phải lo lắng. Ngày 14 tháng 8 năm 1925, ông đến văn phòng chỉ để nhận được một cuộc gọi cuối buổi sáng nói phải lập tức về nhà. Trước khi Jack về tới nơi, Jessie đã chết. Tim bà ngừng đập và các bác sĩ cho là vì tắc mạch. Họ choáng váng bởi sự thay đổi đột ngột này.

Vẫn chưa hồi phục sau cái chết của mẹ, Jack gần như quẫn trí. Ông dành cho vợ một niềm tiếc thương sâu sắc như Pierpont dành cho Mimi. Trong một lần cảm xúc trào dâng, ông nói với Lamont: "Than ôi, tôi có tất cả những tháng năm này để nhìn lại, mọi thứ để nhớ và không có gì để quên".[37] Trong bức thư gửi cho một cộng sự, Lamont nói về Jack thế này: "Trong những tuần cuối cùng, [ông ấy] vô cùng tự tin rằng bà ấy sẽ hồi phục. Ông ấy đoán chắc bà ấy sẽ tỉnh dậy và đêm ngày đều nghĩ về việc đó. Ông ấy chờ đợi mong ngóng thời điểm đó, luôn lo lắng ở bên bà ấy, nghĩ rằng sự hiện diện của mình có thể là một nguồn sức mạnh để bà ấy trở lại bình thường… Ông ấy là một người đàn ông tuyệt vời, can đảm và hoàn hảo".[38]

Trong di chúc, Jessie để lại phần lớn tài sản của mình cho bốn đứa con. Bà cũng để lại một lời nhắn hơi kỳ lạ cho chồng – gần như có thể hình dung ra vẻ trớ trêu trong mắt bà khi viết ra điều ấy: "Tôi cảm thấy chắc chắn nếu có bất kỳ trường hợp bất khả kháng nào,

khi người chồng thân yêu của tôi cần đến, các con tôi sẽ chia sẻ với ông ấy tài sản được thừa hưởng từ tôi".[39]

Sau cái chết của vợ, Jack gần như lui về ở ẩn. Tại Matinicock Point, ông vẫn giữ nguyên phòng ngủ của vợ như khi bà còn sống và chăm sóc hoa tulip cùng khu vườn hồng của bà. (Trở thành một người làm vườn chuyên tâm, ông mang hoa tham dự lễ hội của hạt Nassau và đã giành được giải thưởng J. P. Morgan!) Được Jessie huấn luyện tốt, những người giúp việc vẫn chăm lo mọi thứ dù không có mặt bà. Dù còn một mình, Jack không đóng cửa các ngôi nhà hay bán bớt thuyền hoặc xe hơi. Ở một góc độ nào đó, ông không chấp nhận sự thay đổi này. Rất nhiều người bạn của ông đã làm chứng cho những cảm giác kỳ lạ rằng Jessie vẫn còn tồn tại – dù không đến mức mê tín như Jack khi ông từ chối lễ tang của vợ. Năm 1927, Jack đã mua khu đất nhìn ra sông tại Glen Cove để xây công viên tưởng niệm Morgan trị giá 3 triệu đô-la cho Jessie. Jack bắt đầu du lịch dọc biển Địa Trung Hải mỗi năm.

Cô đơn, mặc áo vải tweed, miệng ngậm tẩu, Jack thường lang thang trong khu vườn với dáng vẻ một người góa vợ u sầu. Các cộng sự đều nhận thấy sự cô độc của ông. Dễ bị tổn thương, khuynh hướng thiên về tình cảm và tự thương hại của ông ngày càng rõ rệt. Nhắc đến 14 đứa cháu của mình vào năm 1928, ông nói với một người bạn: "Chúng làm nên một sự khác biệt rất lớn trong cuộc sống vốn rất cô đơn của tôi".[40] Đôi khi, ông yêu cầu người tài xế đã phục vụ ông 25 năm, Charles Robertson, đưa ông đến Công viên tưởng niệm Morgan. Ông ngồi trong xe và nhìn đăm đắm ra hồ nước. Với tất cả của cải, ông nghĩ giờ mình là người đàn ông cô đơn nhất trên đời.

Chương 14
Vàng

Giữa những năm 1920, câu chuyện nhà Morgan lặp lại chính xác như những gì từng xảy ra. Ở nơi George Peabody, Pierpont và Junius Morgan giành được quyền lực bằng cách khai thác dòng tiền từ Anh sang Mỹ, các mối quan hệ bây giờ đã hoàn toàn đảo ngược. Gặp khó khăn bởi lệnh cấm vận sau chiến tranh đối với những khoản vay nước ngoài, các ngân hàng thương mại London phải hoạt động trên thị trường nhỏ hơn, chủ yếu giới hạn trong lãnh thổ hoặc các thuộc địa của Anh và những khoản vay tái thiết. Trong khi đó, Phố Wall phát triển mạnh, quyền lực của J. P. Morgan & Co. vượt xa Morgan Grenfell. Nhờ quản lý phần của Anh trong các khoản vay quốc tế được số 23 Phố Wall đảm bảo, Morgan Grenfell phần nào đỡ chịu ảnh hưởng từ sự suy giảm chung của London.

Vào đầu năm 1927, Morgan Grenfell chuyển từ số 22 đường Old Broad đến số 23 Great Winchester. Trụ sở mới nằm ở góc một con phố nhỏ hình chữ L gần khu nhà ga Liverpool Street. Tòa nhà từng thuộc sở hữu của Công ty Hàng hải Anh-Ấn, được trang trí bằng các họa tiết nhiệt đới lạ mắt – sừng dê kết đầy hoa quả và dây leo. Morgan Grenfell đã cho dỡ hết các đồ trang trí đó để tạo thành một căn nhà phố không họa tiết với cánh cửa cao khiến khách ra vào trở nên nhỏ bé. Đó là một nơi sang trọng với nhiều người giúp việc. Một bức ảnh năm 1926 của đội tuyển cricket Morgan Grenfell trông như một nhóm quý tộc ngậm tẩu thuốc – nhưng một số thanh niên trong đó là các nhân viên bình thường hoặc chân chạy việc.

Các đối tác thường trú tại Morgan Grenfell là những nhà môi giới quyền lực được lựa chọn kỹ càng. Mặc dù tên tuổi không mấy khi được nhắc đến trong sách lịch sử, họ là trung gian cho giao dịch giữa các cơ sở tài chính của Anh và Mỹ. J. P. Morgan & Co. và

Morgan Grenfell luôn có mối quan hệ mật thiết. Hai công ty cùng trao đổi các nhân viên trẻ học việc, thường xuyên thăm viếng nhau và trao đổi lượng văn bản lớn đến mức có thể cho thấy bức tranh toàn cảnh về nền tài chính Anh-Mỹ giữa các cuộc chiến tranh. Tuy nhiên, trong nội bộ đế chế Morgan, công ty ở Anh ít quan trọng hơn. Và mặc dù hai công ty hợp tác trong nhiều thương vụ, việc kinh doanh vẫn được tách riêng.

Nếu Lamont điều hành ở New York, thì người đứng đầu ở London là Teddy Grenfell, sau này là ngài Saint Just. Kiểu cách và diêm dúa, với chiếc khăn tay bỏ túi, ria mép tỉa tót gọn gàng và mái tóc mượt mà bóng bảy, ở Grenfell toát lên vẻ thông minh và hóm hỉnh. Đôi mắt sắc sảo trông xuống với ánh mắt như xuyên thấu ý nghĩ của mọi người, ông có tầm nhìn rõ ràng và cái đầu lạnh. Bề ngoài, ông gọn gàng, trang trọng và đúng mực trong mọi cử chỉ hành vi; song qua thư từ gửi tới số 23 Phố Wall và cho người bạn thân Jack Morgan, ông thể hiện một cách nhìn hài hước, cởi mở và rất có chính kiến. Không ai trong ngân hàng Morgan có khả năng tiên đoán về con người và thời cuộc hơn Teddy Grenfell. Ông đặc biệt thích thú khi chỉ ra sự điên rồ của các nhà cải cách xã hội. Bằng cách châm biếm sắc sảo, ông thể hiện sự cố chấp về chủng tộc và tôn giáo, đồng thời trút bao lời khinh miệt lên mục tiêu mình nói đến. Điều này hấp dẫn Jack, người có cùng định kiến với Grenfell nhưng thể hiện kín đáo hơn. Năm 1922, Grenfell không chỉ là Giám đốc Ngân hàng Anh, mà còn là thành viên bảo thủ trong Nghị viện.

Quý ông Grenfell mảnh dẻ đẹp trai vẫn độc thân cho đến năm 43 tuổi, khi kết hôn với cô Florence Henderson 23 tuổi. Cha của Florence là Giám đốc Ngân hàng Anh và Chủ tịch của Công ty Borneo, một hãng kinh doanh ở vùng Viễn Đông. Người ta đồn rằng trong lễ cưới của hai người, nhà thờ đầy chật những cô gái rơi nước mắt vì cảm giác mất mát. Ngoại trừ Virginia Woolf* thấy Florrie "tẻ ngắt" và "dung tục" vì đống của cải giàu sang, tất cả những người khác dường như bị mê hoặc bởi cô dâu của Grenfell.[1] Cô gái ấy cao ráo, xinh đẹp một cách khác biệt cùng với giọng nói trầm đầy hấp dẫn. Anne Morrow Lindbergh nhận thấy cô "ngây thơ, mong manh" và mang chút phong cách gamine, đem lại cảm giác "thật sự trẻ trung. . . và thích được trêu chọc".[2] Bà liên tưởng Florrie với nhân vật Dalloway trong tiểu thuyết của Virginia Woolf – mẫu phụ nữ gần gũi thân thiện quen biết hết thảy mọi người và thích tổ chức các sự kiện.

*. *Tiểu thuyết gia người Anh, một trong những nhân vật văn học hiện đại lừng danh nhất thế kỷ XX. (BTV)*

Đó là một cuộc hôn nhân sóng gió. Florrie có tính cách đặc biệt, cô khiêu vũ, tham gia luyện thanh và trở thành người đỡ đầu cho nhóm Ballets Russes của Diaghilev. Ông bầu này gọi cô là *fidèle amie – người bạn trung thành* – và mời cô đến các buổi diễn tập. Nhưng Florrie không đơn thuần là một quý bà bảo trợ xã hội chỉ biết ném tiền của Morgan Grenfell vào khiêu vũ. Cô là một phụ nữ tinh tế, tao nhã, tới nhà hát mỗi đêm và viết nhiều bài bình luận sâu sắc sau khi xem. Grenfell tuy đầu óc lỗi lạc nhưng vẫn còn hạn chế nhất định nên không nhận thấy điểm này, ông thường đi đánh golf và chèo thuyền nên không có thời gian cho môn nghệ thuật hiện đại mà cô vợ trẻ đam mê. Thứ mà ông thấy được khi về căn nhà phố số 4 Cavendish Square chỉ là các vũ công Nga ăn mặc "mát mẻ" và nhạc công ngồi kín cả phòng. Nghệ sĩ ballet nổi tiếng Markova thường tham dự các bữa tiệc kiểu này, còn Florrie cũng kết bạn với Lydia Lopokova, sau này là vợ của John Maynard Keynes. Trịch thượng và xa cách, thường làm theo ý mình, Grenfell rất bực bội bởi những trò phóng túng của Florrie, bất chấp tình cảm dành cho vợ. Trong khi đó, Florrie chưa sẵn sàng với những niềm vui ngột ngạt của một công ty tài chính. Cuộc hôn nhân tiếp tục, nhưng thiên về tình bạn hơn tình yêu.

Một cộng sự quan trọng khác tại Morgan Grenfell là người đàn ông cao lớn, tóc đỏ Vivian Hugh Smith, sau này là Ngài Bicester đệ nhất. Ông có khuôn mặt rộng, cởi mở, để ria tay cầm và tính cách điềm đạm hơn Grenfell. Trong các bức ảnh, ông ngậm tẩu và mỉm cười giống con mèo nuốt được một con chim hoàng yến, như thể ông biết nhiều bí mật nhưng không nói ra. Ông ít khi buồn chán, thích kể những câu chuyện gây sốc bằng phong cách thản nhiên và luôn giữ sự điềm tĩnh không gì lay chuyển được. Là một điền chủ vùng quê, ông có niềm đam mê điên cuồng với ngựa và môn chạy đua băng đồng – khi vẫn còn ở Eton, ông từng bị kỷ luật vì lén chuồn đi Ascot. Ông nắm giữ nhiều vị trí chiến lược – Giám đốc Công ty Bảo hiểm Royal Exchange, Chủ tịch đảng Bảo thủ của thành phố và một chân trong ban giám đốc của Associated Electrical Industries. Các mối quan hệ gia đình của ông trải rộng, bao gồm năm anh em là các chủ ngân hàng, tướng lĩnh hải quân và doanh nhân. (Anh trai ông là Lancelot, đối tác cao cấp với các nhà môi giới chứng khoán Rowe và Pitman, thực hiện nhiều thương vụ với Morgan Grenfell.) Trong nhà vẫn đồn rằng Smith ghen tị với người anh em họ Ted Grenfell, người mà ông cho rằng đã "đánh cắp quá nhiều vinh quang".

Trong giới quý tộc, Smith được biết đến là người chủ trương chính thức hóa nhà thờ và có bà vợ thái quá. Thân hình gầy gò và mái tóc vàng nhạt đậm chất Ireland, quý bà Sybil Smith đã mang thêm

bảy "Smith con" đến thế giới này. Bà là sự kết hợp của nét quyến rũ tuyệt vời với tính vui vẻ và cam kết chính trị. Ngoài niềm yêu thích thuyết Thần trí giống Monty Norman, bà cũng tích cực đòi quyền bầu cử cho nữ giới. Là thủ quỹ của Liên minh xã hội và chính trị của phụ nữ vào năm 1913, bà thường đứng ra chủ trì các buổi tiếp tân gây quỹ ở Mayfair, nơi bà sẽ kể các câu chuyện trong tiếng nhạc bằng giọng nói dễ chịu của mình. Con gái một người bạn thân của bà, Emmeline Pankhurst, vẫn nhớ cảnh Quý bà Sybil hát "trong bộ váy dài, giống như một nữ thần trên chiếc bình hoa Hy Lạp".[3]

Vivian Smith rất yêu chiều vợ, họ trêu chọc nhau không ngại ngần. Tuy nhiên, cái gì cũng có giới hạn của nó. Một ngày nọ, Vivian đọc báo và thấy tiêu đề "QUÝ BÀ SYBIL SMITH NHẬN CON NUÔI". Ông không chấp nhận đứa trẻ, một cô bé mồ côi bà Sybil nhặt được. Tháng 7 năm 1913, thách thức lớn đối với sự điềm tĩnh của ông đã đến. Sybil tham gia một đoàn đại biểu quân sự ủng hộ phụ nữ bầu cử chiếm Hạ viện để phản đối luật chỉ cho phép đàn ông bầu cử. Sau một cuộc đối đáp không đạt kết quả với Bộ trưởng Nội vụ Reginald McKenna, một số phụ nữ đã bắt đầu lớn tiếng kêu gọi; sau đó các cuộc ẩu đả và bắt giữ xảy ra. Quý bà Sybil xô đẩy một viên cảnh sát bắt giữ người đòi quyền bầu cử và bị bắt với án tù giam 14 ngày. Bà nhất quyết vào tù nhằm thể hiện tình đoàn kết với chị em của mình. Trong tù, bà vui vẻ phát động một cuộc tuyệt thực, như thể đó là một trò đùa. Điềm tĩnh như khi chủ trì bữa tiệc cocktail, bà mặc "áo choàng và dép màu hoàng kim", theo lời một người biểu tình khác nhớ lại[4]. Nhưng chính phủ không muốn bỏ tù con gái của một bá tước nên Quý bà Sybil bị giảm án xuống bốn ngày, dù McKenna vẫn thề không hề có sự thiên vị ở đây. Trong thời gian đó, Grenfell đánh điện cho Jack rằng Vivian đã cố gắng giữ bình tĩnh, dù điều đó rõ ràng không dễ chút nào: "V.H.S lo lắng, nhưng vẫn chu đáo và đường hoàng như thường lệ".[5]

Cặp vợ chồng nhà Smith cũng kỳ cục như nhà Grenfell. Sylvia Pankhurst, con gái của Emmeline, xem Vivian là "kẻ làm nền vô vị" cho Sybil, người quản lý một vườn trẻ nơi các bà mẹ nghèo khổ gửi con cái họ tại East End của London. Sybil thể hiện một chủ nghĩa lý tưởng không bao giờ có ở chồng bà. Pankhurst viết: "Ở bà ấy không tồn tại ý thức giai cấp. Bà ấy có một nhận thức vô cùng nhạy cảm với những điểm tốt của người khác và khả năng quý báu để cảm nhận được rằng, suy cho cùng, hầu hết chúng ta đều có mong muốn giống nhau".[6] Quý bà Sybil vì vậy tự nhiên trở thành bạn bè với người đồng cấp ở New York của Morgan, nhà hoạt động Dorothy Whitney Straight.

Morgan Grenfell nổi lên như một cầu nối quan trọng giữa thành phố London và Phố Wall khi mà sự đối đầu Mỹ-Anh đe dọa áp đảo tình hữu nghị. Dưới sự giám hộ của Bộ Thương mại hung hăng trong chính quyền Tổng thống Herbert Hoover, hàng xuất khẩu Mỹ bùng nổ làm ngành công nghiệp nặng của Anh chao đảo. Anh cảm thấy bị đe dọa bởi sức mạnh công nghiệp mới và năng lực tiếp thị của Mỹ. Đó là thời điểm của cơn sốt phim ảnh và mỹ phẩm Mỹ tại Anh, một trận chiến Anh-Mỹ giành nguyên liệu thô và làn sóng đầu tư đầu tiên của ngành công nghiệp Mỹ ở Anh với biểu tượng là nhà máy mới của Ford tại Dagenham trên bờ sông Thames, cùng với cuộc tấn công của General Electric lên ngành công nghiệp điện của Anh.

Montagu Norman, người giữ vị trí Thống đốc Ngân hàng Anh từ năm 1920 đến năm 1944, muốn thiết lập lại sự ưu việt của nền tài chính London vào những năm 1920 và đảo ngược sự suy giảm trong ngành công nghiệp Anh. Để làm được điều này, ông cần tiền và quan hệ ở Phố Wall. Norman đã tìm thấy cả hai ở J. P. Morgan & Co., có được nguồn sức mạnh tuyệt vời không tương xứng với của cải sau chiến tranh của Anh. Các cộng sự của Morgan ở New York chia sẻ tầm nhìn của ông về hợp tác xuyên Thái Bình Dương và quan hệ đối tác Mỹ-Anh, đối lập lại tâm trạng bài Mỹ những năm 1920.

Năm 1919, Anh bị buộc phải bỏ bản vị vàng. Khôi phục mối liên kết giữa đồng bảng Anh và vàng trở thành bước đầu tiên không thể thiếu nhằm khôi phục vị thế trung tâm tài chính thế giới của thành phố London. Sức mạnh của London trong việc cho vay nước ngoài luôn dựa trên đồng bảng ổn định. Giống như vua và quốc gia, bản vị vàng là một thứ trừu tượng khiến các ngân hàng Anh cảm thấy thoải mái và an toàn. Norman nghĩ nó là phương tiện tốt nhất để ngăn chặn biến động tỷ giá hối đoái, ông muốn nước Anh dẫn đầu trong việc khôi phục kỷ luật tiền tệ này.

Các cộng sự của Morgan ở Mỹ là công cụ trong việc đưa nước Anh trở lại với vàng. Đó là mục tiêu cao cả của họ. Ngay từ tháng 9 năm 1923, Russell Leffingwell đã nói với Jack ở Scotland rằng sau mùa săn gà gô, ông muốn nói chuyện về "giấc mơ của tôi" – đó là đưa nước Anh quay trở lại với vàng. Leffingwell cho biết ông sẽ "bán cả khố đi để giúp nước Anh vượt qua rắc rối này" và hỏi: "Có điều gì có thể vui hơn so với việc Anh và Mỹ nắm tay cùng kiếm những đồng tiền trung thực?"[7]

Teddy Grenfell là trung gian của Monty Norman giữa Ngân hàng Anh và Phố Wall. Ông đã kể cho các đối tác New York về tính khí

kỳ lạ và thần kinh yếu của Norman: "Norman tự suy ngẫm kế hoạch riêng và không nghe bất cứ ai tư vấn, trừ khi ông ấy buộc phải làm như vậy để chống lại phe đối lập… Như tôi đã giải thích, người bạn thân Monty của chúng ta làm việc theo cách đặc biệt của riêng mình. Ông ấy vô cùng thành thục và bí mật".[9] Là một giám đốc Ngân hàng Anh, Grenfell cũng cảnh báo các cộng sự ở New York về những thay đổi sắp xảy ra trong lãi suất của Ngân hàng Anh – những tin tức vô giá – cũng như việc Herman Harjes báo cáo về cuộc vận động vàng sắp tới của Ngân hàng Pháp.

Cuối năm 1924, Norman có một dự cảm không tốt về vàng. Để củng cố niềm tin, ông đến New York để gặp Jack và Ben Strong. Đối với Jack, sự trở lại với vàng là tin lành. Chẳng phải cha ông đã cứu bản vị vàng của Mỹ vào năm 1895 hay sao? Ông nhiệt thành nói với Norman rằng nếu Anh không trở lại với vàng, cả thế kỷ của sự thiện chí và uy quyền đạo đức sẽ bị lãng phí. Bộ trưởng Tài chính Andrew Mellon cũng nói với Norman rằng Washington đã phê duyệt cho J. P. Morgan và Fed New York giúp Anh trở lại với vàng.

Sự hợp tác của Morgan rất quan trọng. Để đồng bảng Anh duy trì giá trị mới cao hơn của nó trong thị trường tiền tệ, đồng đô-la không thể là mối đe dọa cạnh tranh quá mạnh. Nếu không, các nhà đầu cơ sẽ bán đồng bảng và mua đô-la, đưa đồng bảng Anh xuống thấp. Hoặc Norman phải duy trì lãi suất cao ở London – lôi kéo tiền vào đồng bảng – hoặc phải giữ lãi suất thấp ở New York khiến việc đầu tư đồng đô-la kém hấp dẫn. J. P. Morgan & Co. khẳng định lãi suất cao ở Anh là câu trả lời. Tuy nhiên, người bạn trung thành của Monty, Ben Strong lại hạ lãi suất Mỹ. Đây không phải là vấn đề kỹ thuật đơn thuần: một số người đổ lỗi nó chính là nguyên nhân gây ra vụ khủng hoảng năm 1929 ở Phố Wall.

Strong luôn nhạy cảm với những lời ám chỉ rằng mình dính dáng đến liên minh với Norman và muốn liên quan đến J. P. Morgan & Co. trong hoạt động vàng. J. P. Morgan & Co. cũng có thể có ích theo một cách khác. Người Anh cần một khoản tín dụng lớn để bảo vệ đồng bảng chống lại bất kỳ cuộc tấn công nào mà theo suy đoán có thể xảy ra. Theo luật, Strong có thể thực hiện các khoản vay đối với những ngân hàng trung ương khác, chẳng hạn như Ngân hàng Anh, nhưng không thể làm như vậy đối với các chính phủ khác, ví dụ, Kho bạc Anh. Vì vậy, sẽ cần cả Strong và J. P. Morgan để cung cấp tài chính cho ngân hàng và Kho bạc.

Norman đã thao túng một loạt bộ trưởng tại vị ngắn ngủi của Bộ Tài Chính. Năm 1925, Bộ trưởng Tài chính Winston Churchill đã

đưa ra các quyết định vàng mà sau này chính ông coi là sai lầm chính trị tồi tệ nhất của mình. Ông tự thú nhận bản thân cảm thấy không hiểu biết đầy đủ trong lĩnh vực tài chính và do đó dễ dàng trở thành con mồi của Norman xảo quyệt. Con trai của Churchill nhớ lại rằng Norman xuất hiện ở Chartwell và thôi miên Winston bằng cách nói: "Tôi sẽ biến ông thành Bộ trưởng vàng".[10]

Grenfell không ưa Churchill và ngầm chỉ trích ông "trong tâm hồn vẫn chỉ là một cậu bé táo bạo và quá tự tin".[11] Cả Norman và Grenfell muốn các chính trị gia mềm dẻo đặt quyết định tài chính vào tay ngân hàng bán buôn, vì trong những năm 1920, các ngân hàng bán buôn vẫn chi phối cơ quan quản lý các ngân hàng ở Anh. (Năm ngân hàng bán buôn lớn, hay "ngân hàng thanh toán", vẫn không có sức mạnh tương xứng với nguồn lực, vốn đã tăng trưởng rất mạnh thông qua sáp nhập vào những năm 1920.) Trước khi công bố quyết định giá vàng trong tháng 4 năm 1925, Grenfell xem Churchill như một học sinh trốn tiết khó lường và có thể tự mình làm điều gì đó ngớ ngẩn: "Chúng tôi, đặc biệt là Norman, cảm thấy sự lanh lợi phi thường của bộ trưởng mới là một mối nguy hiểm. Ông ấy hiện là một học sinh ngoan, nhưng ngay khi nghĩ ông ấy có thể đứng vững trên đôi chân của mình và tin rằng mình hiểu các vấn đề kinh tế, ông ấy có thể khiến chúng ta gặp rắc rối vì hành động hớ hênh nào đó".[12]

Như một nỗ lực để khôi phục lại đế quốc đồng bảng trước đây, quyết định quay về bản vị vàng 1925 là một tính toán sai lầm to lớn, một nỗ lực hoài cổ để lấy lại quyền lực của Anh. Nó rất nguy hiểm vì Norman mong muốn quay lại với vàng ở tỷ giá 1 bảng đổi 4,86 đô-la trước chiến tranh. Với tỷ giá đó, ngành công nghiệp Anh không thể cạnh tranh với hàng xuất khẩu trên thế giới, thậm chí Russell Leffingwell nghĩ Norman quá lơ đãng với tình hình việc làm của Anh.

Không phải ai cũng cổ vũ kế hoạch. Keynes cho rằng nó sẽ làm suy yếu ngành công nghiệp Anh và gây ra suy giảm rõ rệt trong tiền lương để bù đắp lại đồng tiền mạnh hơn. (Có lẽ để trả đũa, Grenfell tàn nhẫn mô tả cô dâu mới của Keynes, Lydia Lopokova, là "cô gái ba-lê nhỏ bé".) Nhiều nhà công nghiệp Anh lặp lại cảnh báo này và Norman hoảng hốt gần như chùn bước. Một đòn cuối cùng là cần thiết. Grenfell đánh điện cho Jack: "Tôi nghĩ thống đốc muốn tôi đảm bảo rằng cá nhân anh vẫn đồng tình với hành động của ông ấy trong toàn bộ vấn đề này".[13]Jack đã làm như vậy.

Ngày 28 tháng 4 năm 1925, tại Hạ viện, với Norman trong phòng dự khán riêng, Churchill tuyên bố Anh trở lại bản vị vàng. Lo sợ

Bộ trưởng thoái lui, Grenfell thấy nhẹ nhõm vì Churchill không phát biểu gì khác với văn bản mình chuẩn bị. Fed New York cung cấp một khoản tín dụng 200 triệu đô-la cho Ngân hàng Anh và J. P. Morgan & Co. cung cấp khoản tín dụng 100 triệu đô-la cho Kho bạc Anh. Bởi vì đồng bảng Anh tăng vọt và những cuộc tấn công đầu cơ đã không xảy ra, các khoản tín dụng là không cần thiết. Đến tháng 11, Churchill thông báo dỡ bỏ lệnh cấm vận về nợ nước ngoài.

Các "kiến trúc sư" của quyết định này đều trong tâm trạng tự ăn mừng. Người bạn của Jack, Thủ tướng Stanley Baldwin ca ngợi Strong và Morgan là "những người đàn ông mà không ai khác trên thế giới có khả năng tài chính và đạo đức ngay thẳng hơn".[14] Tuy nhiên, phe cánh tả rất bất mãn về mối đe dọa cho ngành công nghiệp Anh và khoản hoa hồng hơn 1% mà J. P. Morgan & Co. đã thu để giữ cho dòng tín dụng chưa sử dụng đến luôn sẵn sàng. Grenfell muốn phản công nhưng được Churchill ngăn lại: "Vì chúng tôi đang trả tiền hoa hồng cho các ngài Morgan, rõ ràng là sẽ không phù hợp để ông lên tiếng trong các cuộc tranh luận và tôi chắc chắn việc đó sẽ khiến ông gặp thêm phiền toái với mấy tay chủ nghĩa xã hội".[15] Grenfell rút về với môi trường tự nhiên của đàn ông nhà Morgan – trong bóng tối.

Chẳng bao lâu, nỗi lo sợ tồi tệ nhất của Keynes đã được chứng minh là đúng và than đá, dệt may, thép của Anh mất khả năng cạnh tranh trên thị trường thế giới. Không những không vực dậy nước Anh, bản vị vàng dường như còn đẩy nhanh sự thụt lùi. Những áp lực được đoán trước về mức lương thấp hơn để làm đối trọng với đồng bảng cao hơn xảy ra, nhưng không thể nào điều chỉnh tiền lương và giá bán lẻ theo mức giá thế giới. Vào cuối mùa xuân năm 1926, Anh bùng nổ một cuộc đình công trong ngành than và một cuộc tổng đình công với sức mạnh đấu tranh giai cấp. (Trong các cuộc đình công, Grenfell nói đùa rằng ông rất vui khi được giải phóng khỏi những tiếng gầm rú của động cơ xe buýt và thấy các văn phòng dễ chịu hơn khi đóng cửa.) Khi Ben Strong đến thăm London trong thời điểm đình công, ông đã gặp Churchill và Norman. Họ đều lảng tránh đề cập đến bản vị vàng. Stanley Baldwin và Monty Norman cũng không đả động đến những sai lầm lớn. Họ quên đi rắc rối đó bằng cách chơi song tấu – Baldwin đánh dương cầm, còn Norman hát. Đó là một hình thức chạy trốn văn minh khi người biểu tình và cảnh sát đụng độ trên đường phố.

Khi chuyển từ đồng bảng Anh sang ổn định đồng tiền khác, J. P. Morgan & Co. tiến đến gần hơn chính phủ Ý, vốn đã bị báo động do

sự sụt giảm đột ngột của đồng lira năm 1925. Thời điểm ấy, chính phủ phát-xít của Benito Mussolini đã nắm quyền trong ba năm và các chủ ngân hàng Phố Wall được an ủi bởi niềm tự hào mạnh mẽ của Ý với sức mạnh của đồng lira. Ben Strong và Monty Norman ủng hộ một khoản vay để ổn định tiền tệ của Ý nhưng vẫn có chút e sợ về Mussolini. Bị sốc sau chuyến thăm Ý năm 1926, Strong nói về nhà độc tài: "Tôi nên lường trước rằng ông ta sẽ không ngần ngại cắt đầu một người đàn ông ngay lập tức nếu anh ta không thể mang lại những gì ông ta muốn".[16]

Norman cũng mất hết tinh thần trước can thiệp chính trị tại Ngân hàng Trung ương Ý – một sự sỉ nhục không hơn không kém.

Dẫu vậy, Tom Lamont nhìn Mussolini bằng ánh mắt thiện cảm hơn. Trong giới chính trị New York, Lamont thích danh tiếng của một người có tư tưởng tự do. Con trai của ông, Corliss, một nhà xã hội chủ nghĩa và sau đó là giáo sư Triết học tại Đại học Columbia, đánh giá quan điểm về chính sách đối ngoại của cha mình cực kỳ hoàn hảo: "Mặc dù cha tôi là một nhân viên ngân hàng thành công và theo đảng Cộng hòa, trong bản chất, ông là một người tự do, đặc biệt là trong các vấn đề quốc tế".[17] Corliss ca ngợi bầu không khí khoan dung trong ngôi nhà của gia đình mình, vốn được mệnh danh Nhà trọ Quốc tế khi đón tiếp nhiều người nổi tiếng và các trí thức. Một vị khách, H. G. Wells, đã gây hứng thú cho Corliss về chủ nghĩa xã hội, cả hai rất hòa hợp khi cùng nhau lập luận chống lại thói gia trưởng. Với uy tín của mình, Lamont đem tư tưởng chính trị cấp tiến đến với Corliss bằng sự khéo léo đáng ngưỡng mộ. Corliss xem quan điểm chính trị của mình không phải sự phủ định quan điểm của cha mà như một phần mở rộng chủ nghĩa tự do ấy.

Luôn tự hào về công việc của mình với Tổng thống Woodrow Wilson, Lamont dường như là hiện thân của một ngoại lệ lớn, nói theo cách Corliss, trong việc bác bỏ các "khuôn mẫu định kiến về người giàu và đảng viên Đảng Cộng hòa như những tên tài phiệt bảo thủ, đi ngược lại tất cả các hình thức của sự tiến bộ và tự do".[18] Đó không phải là sự thiên vị của người con trai, người khác cũng dành lời khen ấy cho Lamont. Đối với nhà thơ John Masefield, vợ chồng Lamont là đại diện cho tất cả những thứ văn minh: "Quan điểm chính trị của họ về quốc gia cũng như quốc tế luôn hào phóng và tự do. Dường như họ luôn gắn liền với sự hào phóng và tự do của tất cả quốc gia".[19] Ngay cả Nguyên soái Smuts của Nam Phi cũng nói với Lamont: "Không nghi ngờ rằng ngôi nhà của ông là một nơi gặp gỡ quốc tế và có ảnh hưởng tốt… không gì sánh kịp trên thế giới".[20]

Là người biết suy luận và có tài diễn thuyết, một tay bút lôi cuốn, Lamont thiếu sự bảo thủ tự mãn của nhiều người trên Phố Wall. Ông là một trong những nhân vật có nhiều đóng góp quan trọng cho Hội Quốc Liên và Hiệp hội Chính sách đối ngoại. Trong nhiều năm, ông là người tài trợ chính cho *Tạp chí Văn học thứ Bảy* và quen biết nhiều nhà thơ, từ Robert Frost đến Stephen Vincent Benét. Ông cũng là một giám đốc ngân hàng hiếm hoi đánh giá cao ngôn từ và say mê các ý tưởng. Bởi vì Lamont là cộng sự trong một ngân hàng tư nhân bí ẩn, người hâm mộ không thể so sánh niềm tin của ông với hành vi kinh doanh mà ông thực hiện. Việc ông từng làm ăn với người Ý trong thời phát-xít dường như không làm phiền họ. Họ tin rằng ông đã giữ một khoảng cách đủ xa với Mussolini và phục vụ khách hàng đó với sự chán ghét ẩn sâu.

Nhưng Lamont không làm gì nửa chừng. Là một người đàn ông trong đế chế Morgan, ông đã phải làm nghìn lẻ trò đặc biệt để khiến khách hàng cảm thấy hài lòng. Như với Pierpont, dịch vụ ngân hàng khô khan khiến Lamont không mấy hài lòng. Chữ nghĩa và biên bản ghi nhớ của ông gần như thay thế cho sự nghiệp sáng tác ông không có được. Ông luôn luôn muốn vượt qua giới hạn tiền bạc đơn thuần và đưa vào giao dịch của mình ý nghĩa lớn hơn. Bằng cách đắm mình trong nền chính trị và văn hóa của quê hương khách hàng, ông cố gắng biến các khoản vay thành một trải nghiệm tổng thể. Ở Ý, ông gặp gỡ Mussolini một ngày, sau đó cắm trại tại *Campagna* Roman vào ngày kế tiếp. Bất chấp chế độ phát-xít, ông nhìn thấy một Ý thơ mộng và lãng mạn. Là chủ tịch của Hiệp hội Ý-Mỹ, ông tổ chức cuộc họp của Ủy ban Dante tại căn nhà ở phố Đông 17 của mình và đã có lần trình chiếu một bộ phim về Dante và Beatrice. Tại văn phòng, ông làm việc trên một chiếc bàn rất đẹp của Ý. Cuộc sống của ông là một sự vẹn tròn, hòa hợp giữa làm ăn kinh doanh và niềm vui.

Đại diện của Morgan ở Rome là Giovanni Fummi, người mà Lamont đã gặp tại Hội nghị Hòa bình Paris. Fummi từng làm môi giới chứng khoán, có vợ người Mỹ, là một người đàn ông quyến rũ, hướng ngoại với bộ ria mép cắt tỉa và đôi mắt biết cười. Ông sống thoải mái tại khách sạn Excelsior và rám nắng cả mùa hè lẫn mùa đông. Là điển hình của một nhà vận động hành lang mạnh mẽ nhưng kín đáo mà các ngân hàng sử dụng ở nước ngoài, ông quen biết rộng, cả trong chính phủ và Vatican. Lamont tự hào về vị thế của Fummi với Mussolini nhưng vẫn khẳng định ông ta không dính gì vào phát-xít. Fummi có lẽ ít phát-xít hơn những kẻ tuân giáo luôn sẵn sàng hy sinh nguyên tắc của mình cho *la dolce vita (cuộc sống tươi đẹp)*. Ông là một chuyên gia duy lý và thậm chí khi phải đối mặt với sự tàn bạo của Ý, ông sẽ biện luận rằng những lời

chỉ trích chỉ làm phân cực phe phát-xít và mang lại nhiều yếu tố cực đoan hơn. Hài hước, quyến rũ và tình cảm, Fummi gây tò mò khi nối kết với sự lạnh lùng quý tộc của Đế chế Morgan.

Sau chiến tranh, J. P. Morgan & Co. tranh chấp với Dillon, Read để làm ăn với chính phủ Ý. Lamont muốn một mối quan hệ độc quyền, theo cách hiểu của Quy tắc Các quý ông ngân hàng. Năm 1923, sáu tháng sau khi nắm quyền, Mussolini lần đầu tiên gặp Lamont để thảo luận cách khôi phục nền tín dụng của Ý. Ban đầu, Phố Wall nhìn nhận Mussolini một cách ôn hòa như người đã cứu Ý đổ nát khỏi tay Bolshevik. Vụ phe bán quân sự Áo đen (Blackshirt) giết chết cả trăm người trong cuộc bầu cử năm 1921 bị làm ngơ. Đi qua Ý, Jack Morgan nói với một người bạn: "Chúng tôi rất hài lòng khi thấy cuộc cách mạng của ông Mussolini".[21]

Trong những ngày đầu, Mussolini bị mắc kẹt với các chính sách tài chính bảo thủ và giữ những kẻ bợ đỡ khỏi các vị trí tài chính quan trọng. Chính sách tài chính của Ý chỉ như một thứ làm màu với thế giới bên ngoài. Trong mối quan hệ 15 năm, Lamont và Mussolini tạo thành một bộ đôi phi lý. Lamont là người phong cách, khéo léo với cách cư xử tuyệt vời, rất nhiều bạn bè và tinh tế với cái đẹp. Mussolini thì cẩu thả và không cạo râu, bấp bênh, một kẻ cô độc ghét đồng loại với chất giọng khó nghe cùng cách nhìn đen tối về các vấn đề của con người. Mối quan hệ của họ như kiểu Người đẹp và Quái vật, ẩn giấu một sự giống nhau: cả hai người đàn ông từng là nhà báo và chủ bút, đều bị cuốn hút bởi nghệ thuật quan hệ công chúng. Cả hai đều có sở trường đưa ra lời bóng bẩy khi nói về điều xấu xí và nhiều mối quan hệ của họ xoay quanh cách thao túng ngôn từ.

Lamont không phải người biện giải cho Mussolini. Như thường lệ, con đường dẫn đến diệt vong bao gồm một loạt bước nhỏ. Mùa hè năm 1923, quân đội Ý chiếm đóng đảo Corfu của Hy Lạp, ném bom vào thường dân gây phẫn nộ dư luận thế giới. Mussolini còn tuyên bố sẽ tiêu diệt Hội Quốc Liên nếu bị tổ chức này cản trở. Lamont nói với Fummi trong kinh hãi: "Tôi nghĩ anh nên biết trực tiếp từ tôi là những hành động của ông Mussolini trong vụ Grecian đã gây choáng váng cho tất cả chúng ta". Thực tế vụ chiếm đóng gây ít lo ngại cho Lamont hơn cái cách nó được tiến hành: "Không có lý do gì để ông ấy không thể chiếm đóng một cách hòa bình thay vì bắn giết nhiều dân thường vô tội, kể cả trẻ em như vậy".[22] Sự phẫn nộ không chỉ đơn thuần do vấn đề nhân đạo, mà vì Lamont nhận ra rằng vụ Corfu sẽ khiến việc cung cấp tài chính ông đã thảo luận với Mussolini các tháng trước đó trở nên bất khả thi.

Năm tiếp theo, bạo lực liên quan đến phe Áo đen gia tăng. Hàng trăm người bị giết hoặc đả thương trong các cuộc bầu cử gian lận năm 1924, điểm đánh giá của các quan tòa bị bác bỏ và nền dân chủ của Ý không còn. Mussolini kiểm soát sáu trong số 13 bộ thuộc nội các và ba lực lượng vũ trang. Lần đầu tiên, một cuộc xung đột nảy sinh giữa cam kết của Lamont trong việc làm ăn với Ý và sự phẫn nộ về nhân đạo của một số bạn bè quan trọng, đáng chú ý nhất là Walter Lippmann, người đã lên án cuộc xâm lược Corfu trong tờ *New York World*. Khi Lippmann trở về từ Rome vào năm 1924, ông đã ăn tối với Lamont và nói rằng Mussolini cần những trò hề bạo lực để duy trì quyền lực. Lamont không thể không đồng ý.

Lamont làm thế nào để đối phó với sự căng thẳng ngày càng tăng giữa chủ nghĩa tự do của mình và mong muốn mở rộng kinh doanh tại Ý của Morgan? Ông dùng ngôn từ. Ông có tài năng của một chính trị gia để nói bằng giọng khác nhau với những người khác nhau. Ông không bao giờ hoàn toàn nói dối nhưng che giấu sự thật và giả vờ hùa theo tất cả mọi người. Chỉ mình Lamont là đủ sáng suốt để giữ cho tất cả các câu chuyện của mình hợp lý và mang tính nhất quán bề ngoài. Sau khi ăn tối với Lippmann, ông viết cho Hoàng tử Gelasio Caetani, Đại sứ Ý tại Washington, về cuộc nói chuyện: "Những chuyện này với tôi nghe có vẻ như tin đồn ngớ ngẩn; tuy nhiên tôi đã phải giữ giới hạn vì tôi là chủ nhà".[23] Câu này mang giọng hoài nghi nhiều hơn điều Lippmann nghe thấy. Thông qua những cái gật đầu, nháy mắt và vỗ lưng, Lamont khiến tất cả mọi người vui vẻ.

Một lợi thế nhất định về tầm nhìn, một bộ lọc để chọn đúng chi tiết, bắt đầu đi cùng với những lời nói trau chuốt. Khi tay sai của Mussolini hạ sát Giacomo Matteotti, kẻ thù hàng đầu của chế độ, các đại biểu xã hội chủ nghĩa tẩy chay Quốc hội. Tuy nhiên, khi Lamont đến Ý vào tháng 4 năm 1925 để gặp Mussolini, dường như ông không hay biết về những diễn tiến hết sức ghê rợn ấy. Bonaldo Stringher, Thống đốc của Ngân hàng Ý, đảm bảo với Lamont rằng Mussolini chỉ viện đến chiến thuật mạnh tay khi thật cần thiết. Mang theo cậu con trai Corliss, nhà Lamont đi qua các thị trấn bên đồi rồi dừng chân ở biệt thự I Tatti của Bernard Berenson để uống trà và trò chuyện về nghệ thuật Ý thời Phục hưng. Sau đó, Lamont đã viết bài ca tụng: "Nước Ý tôi đi qua đang lao động cần cù và phát triển thịnh vượng. Các tờ báo ở New York và thậm chí ở London dường như đã phóng đại nhiều điều. Tất cả mọi người, cả trong và ngoài chính phủ cười vào những câu chuyện về những vụ ẩu đả trên đường phố hay tình trạng bất ổn làm xáo trộn tình hình..."[24] Trở lại số 23 Phố Wall, Lamont nhận

được một bức ảnh có chữ ký của Mussolini, thứ sau này hiện diện nổi bật trên tường như bức ảnh trước đó của Tổng thống Woodrow Wilson.

Khi nhìn lại hồ sơ của Lamont, người ta có ấn tượng rằng vào năm 1925, ông đã thực hiện một bước nhảy vọt về đạo đức và đánh cược số mệnh của mình với Mussolini. Đó là năm đầy rẫy những tin đồn, bắt nguồn từ chuyến đi của Lamont, về một khoản cho vay khẩn cấp 100 triệu đô-la của Morgan. Một phần, Mussolini muốn tiền của Morgan để xây dựng lại Rome thành một tượng đài tráng lệ tương xứng với sự điên cuồng của mình. Ngoại trưởng mới của Mỹ, Frank Kellogg, tuyên bố rõ ràng rằng không có khoản vay nào sắp tới, trừ khi Rome quyết toán món nợ 2 tỷ đô-la trong chiến tranh với Washington. Tháng 10 năm 1925, Mussolini gửi một đoàn đại diện do Bộ trưởng Tài chính, Bá tước Giuseppe Volpi dẫn đầu, sang Washington để thương lượng nợ.

Khi khoản vay lớn 100 triệu đô-la vẫn treo trong bảng cân đối, Lamont thực hiện sự thay đổi đáng ngạc nhiên nhất của mình với Mussolini, vượt xa các yêu cầu ngân hàng cơ bản. Cựu thành viên Hội Quốc Liên bắt đầu huấn luyện nhà độc tài Ý về cách thu hút dư luận Anh-Mỹ. Ông dạy Mussolini những cụm từ đường mật, thứ khiến cho những chính sách đáng bị lên án trở nên dễ chịu ở nước ngoài. Là một người đàn ông hiện đại, Lamont biết rằng bất kỳ sản phẩm nào cũng có thể bán được cho công chúng nếu bao bì hấp dẫn. Vấn đề của Ý được xác định là quan hệ công chúng. Sau khi Mussolini đình chỉ các hội đồng thị trấn và ép Quốc hội thông qua 2.364 sắc lệnh cùng một lúc, Lamont đem tới góc độ công khai mới mẻ để Fummi xem xét về nhà độc tài:

Nếu ông Mussolini tuyên bố rằng chính phủ nghị viện kết thúc tại Ý thì nó sẽ gây sốc đối với người Anh. Trái lại, nếu ông Mussolini giải thích rằng các hình thức cũ của chính phủ nghị viện ở Ý đã được chứng minh là vô ích và dẫn đến hoạt động kém hiệu quả cùng sự hỗn loạn, do đó họ phải tạm thời đình chỉ, nói chung là cải cách, thì người Anh sẽ hiểu.

Tương tự, khi ông Mussolini tuyên bố rằng thị trưởng các thành phố sẽ được chỉ định bởi chính phủ phát-xít, người Anh lập tức đưa ra kết luận tự nhiên rằng các thành phố bị tước đi quyền tự quyết. Song sẽ là hợp lý nếu tại thời điểm công bố như vậy, ông Mussolini giải thích rằng trong hầu hết trường hợp, thị trưởng của các thành phố đơn giản chỉ là những người được bổ nhiệm kiêm công cụ của đại biểu địa phương, và vì họ giải quyết công việc ở các đô thị quá kém nên trong thời gian này, chính quyền

trung ương phải can thiệp.[25]

Trước bàn dân thiên hạ, Lamont cố gắng đánh lạc hướng sự chú ý từ khía cạnh chính trị của Mussolini sang thành tựu kinh tế của ông ta. Phố Wall rất thích giả vờ rằng có hai Mussolini – nhà lãnh đạo kinh tế ôn hòa và chính trị gia cứng rắn – và có thể đối xử tách biệt với hai người đó. Mussolini hùng hồn tuyên bố những dự đoán hứa hẹn – cân bằng ngân sách, lạm phát thấp, đồng tiền mạnh và các ngân hàng thích điều này. Vận dụng kỹ năng ngụy biện, Lamont cho biết ông chỉ ca ngợi nền kinh tế Ý chứ không phải Mussolini hay chủ nghĩa phát-xít. Trong một bài phát biểu trước Hiệp hội Chính sách đối ngoại tháng 1 năm 1926, Lamont tán dương kỷ lục của Ý trong việc giảm lạm phát, ngăn chặn đình công và giảm thất nghiệp. Ông thậm chí còn tán thành đường cao tốc và các dự án công trình công cộng của Mussolini – những thước đo bị các cộng sự Morgan thời Roosevelt lên án thẳng thừng. Con át chủ bài của Lamont là tuyên bố rằng người Ý ủng hộ Mussolini: "Tại cuộc gặp mặt hôm nay, tất cả chúng ta đều coi mình là người theo phe tự do, tôi cho là thế. Liệu chúng ta có đủ tự do để sẵn sàng cho người dân Ý thứ chính phủ mà rõ ràng họ muốn?"[26]

Những nỗ lực của Lamont đã thành công: đầu năm 1926, Washington đạt được thỏa thuận dễ dàng về nợ chiến tranh của Ý, mở đường cho Morgan. Bộ trưởng Tài chính Andrew Mellon khuyên Tổng thống Coolidge rằng nếu không có dàn xếp hòa giải nợ, Phố Wall có thể mất các khoản vay của Ý vào tay Anh. Vì vậy, Coolidge đã rất vui khi một tuần sau đó, Lamont công bố khoản cho vay 100 triệu đô-la của Morgan. Nó gây ra một cuộc tranh luận đầy bỉ báng trong Quốc hội. Henry Rainey, đại diện đảng Dân chủ của bang Illinois, gọi Mussolini là tên độc tài giết người và phản đối chính sách ưu đãi đối với chế độ phát-xít. Giống như khoản vay Dawes cho Đức, các khoản vay Morgan cho Ý chứng tỏ chất xúc tác cho đầu tư Mỹ. Bản thân ngân hàng tiếp tục cho vay đối với Rome và hai khách hàng công nghiệp, Fiat và Pirelli. Tháng 12 năm 1927, J. P. Morgan lại bắt tay với Ben Strong và lập một khoản tín dụng cho phép Ngân hàng Ý quay trở lại với bản vị vàng.

Ở Phố Wall xáo trộn bởi chủ nghĩa cực đoan châu Âu và tôn sùng tiến bộ kinh tế, Lamont không phải người duy nhất ủng hộ Mussolini. Cả Jack Morgan và George Whitney đều ca ngợi ông ta là một nhà yêu nước vĩ đại. Otto Kahn của Kuhn, Loeb ví von việc Mussolini áp đặt những quy tắc sắt đá giống như cách người quản lý cứng rắn xử lý một công ty bị phá sản. Bằng ngôn từ hoa mỹ,

Willis Booth ở Guaranty Trust nói rằng Mussolini kéo Ý "từ vũng lầy của sự tuyệt vọng đến triển vọng đầy hứa hẹn".[27] Judge Elbert Gary của U.S. Steel và nhà báo Ivy Lee gia nhập câu lạc bộ những người hâm mộ nhà độc tài phát-xít. Như một người tự nguyện "truyền giáo" cho Mussolini, đóng góp của Lamont được xem là độc nhất. Một học giả ghi nhận: "Trong tất cả các nhà lãnh đạo kinh doanh của Mỹ, một trong những người mạnh mẽ nhất bảo trợ cho mục đích của chủ nghĩa phát-xít là Thomas W. Lamont… Mặc dù không phải là người phát ngôn có tài ăn nói nhất cho chính phủ Ý, Lamont rõ ràng là có giá trị nhất. Ông ta biến lời nói thành tiền mặt, bảo đảm cho Mussolini khoản vay 100 triệu đô-la".[28]

Phải chăng Lamont không biết gì về các sự kiện bên trong nước Ý? Có vẻ không phải vậy. Cho vay ở tầm quốc gia, các ngân hàng giữ các tập hồ sơ dày cộp về tin tình báo dồi dào từ khắp nơi trên thế giới. (Một phần nhờ sự xuất sắc của số hồ sơ mình có nên Lamont giữ được lượng khách hàng phi thường.) Tháng 1 năm 1926, một người đàn ông tên Martin Egan gửi cho Lamont một lá thư đau khổ từ người bạn ở Anticoli, Ý:

Tôi tự hỏi liệu người New York các anh có biết mình đang làm gì khi hậu thuẫn cho phát-xít ở Ý. Chúng tôi đã được nếm mùi ngay đêm qua thôi. Một nhóm phát-xít được vũ trang đầy đủ với súng lục ổ quay, gươm, roi, đi xe từ Rome tới lúc 9 giờ và bắt đầu đánh đập tàn bạo những người nông dân không có thẻ đảng viên như chúng… Bất kỳ ai chống đối đều bị bắn. Điều này đang xảy ra khắp nơi. Có vẻ nực cười là Mỹ đang bỏ tiền ra để duy trì điều này.

Trên đầu bức thư, Lamont viết nguệch ngoạc: "Khá khủng khiếp, tôi buộc phải nói vậy".[29] Ngoài ra, một lãnh đạo phe đối lập Ý thông tin cho ông biết nhà ông ta ở Rome bị cướp bóc bởi phe Áo đen như thế nào, đồng thời chuyển một loạt bài phát biểu hiếu chiến trong đó Mussolini khoe khoang về sự sẵn sàng của mình cho chiến tranh. Những bài phát biểu đôi khi khiến Lamont khó chịu, nhưng cuối cùng, ông luôn coi đó là vấn đề quan hệ công chúng.

Cùng thời điểm đó, Lamont liên tục nhận được yêu cầu từ đại sứ mới của Ý, Giacomo de Martino, người ông từng gặp tại Câu lạc bộ Đại học ở New York. Hầu hết các yêu cầu của Martino là muốn báo chí đối xử cảm thông hơn với Mussolini. Để xử lý việc này, Lamont bố trí những bài báo có lợi ở tờ Sun, gửi thư phản đối phóng viên "chống phát-xít" ở tờ World và sắp xếp cho de Martino gặp gỡ Walter Lippmann ở nhà mình. Cá nhân Mussolini đặc biệt thích

thú việc có được sự ủng hộ của Lippmann và thậm chí đã gửi cho ông ta một bức ảnh cá nhân để tôn vinh sự "thông thái" của Lippman.[30] (Lippmann làm việc trong một căn hộ penthouse dưới bức ảnh có chữ ký của Đại sứ Anh và đối tác Thomas Cochran của Morgan.) Tuy nhiên, sự chống đối Mussolini của Lippman chỉ càng thêm sâu đậm, thêm vào sự kiểm duyệt đối với báo chí Ý mà ông xem như triệu chứng của sự yếu đuối. "Chừng nào sự kiểm duyệt vẫn còn, tôi sẽ vẫn bị thuyết phục rằng Chính phủ Mussolini không nắm chắc người dân Ý", ông nói với Lamont. "Nếu sự chống đối bên trong nước Ý cũng không đáng kể như ông Đại sứ nói, sẽ không có chuyện kiểm duyệt thế này".[31]

Mussolini dập tắt hoàn toàn quyền tự do báo chí ở Ý. Ông ta bận tâm về hình ảnh của bản thân đến nỗi kiểm tra trước trang bìa của tất cả các tờ báo cấp trung ương. Đến năm 1930, một nửa số bộ trưởng của ông ta được tuyển chọn từ các tập đoàn báo chí, và theo quy định, tất cả nhà báo phải là đảng viên Phát-xít. Biên tập viên bất đồng chính kiến bị bỏ tù, trong khi nhiều nhà báo nước ngoài bị bắt nạt trên đường phố. Thế nên Mussolini chỉ sợ duy nhất báo chí nước ngoài.

Tại thời điểm đưa ra khoản vay 100 triệu đô-la, Lamont và Martin Egan đã thuyết phục Đại sứ de Martino đề xuất một dịch vụ báo chí Mỹ cho Mussolini. Lamont cho biết mục đích của nó sẽ là "cho cộng đồng tài chính của chúng tôi hiểu chính xác hơn về tình hình phù hợp ở Ý".[32] Mussolini rất thích ý tưởng này và việc thực thi bí mật có hiệu lực vào năm 1927. Nước Ý chi tiền để thuê người viết những thông cáo báo chí có lợi và đưa ra công chúng qua các diễn giả. Có một số khó khăn trong việc tìm kiếm nhà báo Mỹ thích hợp dẫn dắt hoạt động này. Lựa chọn đầu tiên là phóng viên Percy Winner của Associated Press, người đã từng viết về Mussolini như "một nghệ sĩ trong việc sử dụng hàng triệu con người làm công cụ và một quốc gia làm bạt vẽ, Duce đã vượt khỏi tầm chính trị gia điển hình hoặc thậm chí cả độc tài như thể thách thức các định nghĩa này".[33] Tuy nhiên, Winner sau đó bị loại bỏ để thay bằng một người ủng hộ ít mù quáng hơn, điều khiến ngay cả de Martino cũng thấy nhẹ nhõm. Việc chuẩn bị sớm cho văn phòng báo chí rất thuận lợi nhờ Lamont và cuối cùng, nó hoạt động dưới sự bảo trợ của Hiệp hội Ý-Mỹ của ông.

Làm thế nào mà Lamont, người được Woodrow Wilson bảo trợ, lại thành một kẻ đồng lõa của Benito Mussolini? Câu trả lời một phần là động cơ cá nhân. Lamont có tình cảm lãng mạn với nước Ý và một cảm giác độc quyền đối với các lợi ích ở Ý mà ông giành được. Ngân hàng Morgan đã dạy ông cách dời non lấp bể vì các khách

hàng quan trọng. Cách tiếp cận cá nhân trong kinh doanh kiểu này phù hợp với ông, vì ông có nhiều tham vọng trái ngược nhau. Ông thích làm thám tử, chính khách, làm kẻ hối lộ chính trị và một *bon vivant* – người tận hưởng cuộc sống. Ông yêu thích chính trị, không phải như một cuộc đua về ý thức hệ, mà với những âm mưu và nguy cơ lớn khi đánh bạc với số phận. Kết quả là Lamont có thể hợp tác với các chính trị gia thuộc nhiều trường phái.

Cuộc phiêu lưu với Ý của Lamont còn cho thấy các vấn đề khác. Phong cách thân mật cao độ của "mối quan hệ ngân hàng" có nghĩa là ngân hàng chia sẻ lợi ích với khách hàng và coi khách hàng như chính mình. Họ cảm thấy gần như có trách nhiệm tuyệt đối cho thành công của cổ phiếu của họ. Như Lamont từng nói, khi đảm nhận việc đưa ra thị trường một khối lượng cổ phiếu phổ thông, J. P. Morgan & Co. không chỉ đơn giản chịu trách nhiệm cho khả năng thanh toán của công ty liên quan, mà còn cho sự quản lý xuất sắc của mình. Đây là truyền thống cũ của London được Pierpont duy trì để đối phó với những tuyến đường sắt hoang phí và phá sản. Truyền thống đó sau này được chuyển thành chính sách chống lưng những kẻ độc quyền có trái phiếu được J. P. Morgan & Co. thả nổi. Mặc dù việc cho vay đối với những quốc gia có chủ quyền mang màu sắc chính trị và đạo đức ít thấy ở các ngân hàng kinh doanh thông thường, nhưng phong cách của "mối quan hệ ngân hàng" vẫn được giữ nguyên.

Có một yếu tố hết sức quan trọng trong sự tham gia ngày càng tăng của Morgan ở Ý-Vatican, đó là Vatican. Đức Giáo Hoàng Pius X từng tiếc nuối khi không đề nghị một lời khuyên đầu tư từ Pierpont. Lời cầu nguyện của Đức giáo hoàng đã được hồi đáp muộn màng vào cuối những năm 1920, dưới thời trị vì của Đức Pius XI. Mối quan hệ mới có được là nhờ tình bạn giữa Jack Morgan và Giáo Hoàng. Khi còn là Đức ông Ratti, quản thủ Thư viện Vatican, Giáo hoàng đã phục dựng 60 văn bản Coptic được khai quật từ giếng đá cũ trong một tu viện Ai Cập, vốn nằm trong các bộ sưu tập của Nhà Morgan. Là một chuyên gia về các tài liệu của Kitô giáo, ông đã hồ cứng giấy da cho đến khi chúng có thể đọc được. Công việc này tiêu tốn mất 12 năm trước khi các văn bản cuối cùng được trao lại cho thư viện Pierpont Morgan.

Một sự kiện quan trọng hơn nữa đối với mối quan hệ trong tương lai của Morgan và Vatican là Hiệp ước Lateran năm 1929, trong đó giải quyết một tranh chấp kéo dài 58 năm giữa Ý và chế độ giáo hoàng. Trở lại năm 1871, Ý đã thực hiện kiểm soát Lãnh địa Giáo Hoàng, trong đó bao gồm nhiều phần ở miền nam nước Ý vốn mang lại cho Vatican nguồn thu khổng lồ. Năm 1929, Mussolini

không chỉ công nhận chủ quyền của Vatican mà còn trả gần 90 triệu đô-la tiền bồi thường cho vùng đất bị thu giữ. Số tiền khổng lồ này đã được trả dưới hình thức trái phiếu kho bạc nhà nước Ý trị giá 1,5 tỷ lira.

Trước đó, Vatican quản lý tiền một cách bảo thủ và khá thô sơ. Vào đầu thế kỷ XX, Đức Giáo Hoàng Leo XIII chỉ cần chất đầy tiền vàng vào một cái rương và nhét nó dưới gầm giường. Nhưng với tư duy kinh doanh của dân Milan, Đức Giáo Hoàng Pius XI muốn quản lý tài sản của Vatican theo cách thế tục hiện đại. Ngày 2 tháng 6 năm 1929, ông gặp Bernardino Nogara, thành viên trong ban giám đốc ngân hàng tư nhân lớn nhất Ý Banca Commerciale Ýna, một trong những cuộc gặp hiếm hoi trong lịch sử giáo hoàng không được ghi trên lịch Vatican.

Không chỉ là một chuyên gia ngân hàng có nhiều kinh nghiệm mà còn có nhiều anh chị em là linh mục và nữ tu, Nogara trở thành một giáo dân chấp nhận được cho công việc bí mật của Vatican.

Đức Giáo Hoàng yêu cầu Nogara lập ra Cơ quan đặc biệt của Tòa Thánh và chuyển đổi trái phiếu kho bạc Ý vào một danh mục đầu tư chứng khoán đa dạng. Hoạt động này bí mật tới mức chỉ có một bản báo cáo mỗi năm. Nogara đưa tận tay Đức Giáo Hoàng, người kiểm tra chi tiết và sau đó đặt vào két an toàn cá nhân của mình. Pius XI không đặt hạn chế về đầu tư, Nogara được trao quyền tuyệt đối để đổ tiền vào chứng khoán, vàng, bất động sản và thậm chí có cổ phần vốn chủ sở hữu tại các công ty khác nhau. Nogara quyết định chọn nhà tư vấn đầu tư tốt nhất trong số các trung tâm tài chính nước ngoài và có lẽ bị ảnh hưởng bởi tình bạn của ông với Giovanni Fummi. Tại New York, ông đã chọn J. P. Morgan & Co.; tại London là Morgan Grenfell; ở Paris, Morgan et Compagnie (tên mới cho công ty ở Paris vào cuối năm 1920); ở Hà Lan, Mees và Hope; ở Thụy Điển là Ngân hàng Enskilda Stockholm của Wallenbergs; và Ngân hàng Liên bang Thụy Sĩ.

Vatican sẽ rất biết ơn những lời khuyên đầu tư mà J. P. Morgan & Co. đã đưa ra. Jack Morgan, người từng vận động để loại một tín đồ Công giáo ra khỏi ban lãnh đạo Harvard, trở thành người được yêu thích ở thành phố Vatican. Để được tư vấn đầu tư, Đức Giáo Hoàng Pius XI trao cho cả Jack và Tom Lamont cây thánh giá Grand Cross của Thánh Gregory Cả. Với tư cách khách hàng quan trọng của cả Grenfell Morgan và J. P. Morgan, Vatican là lời giải thích quan trọng cho sự nhanh nhảu khi Lamont thực hiện các dịch vụ cho Mussolini. Suy cho cùng, công việc của ma quỷ bây giờ đã được xức nước thánh.

Chương 15
Vị thánh

Dwight Whitney Morrow ganh đua quyết liệt với Tom Lamont để giành lấy danh vị chính khách và nhà lý luận hàng đầu ở Morgan. Tiếng tăm của ông có được nhờ rất nhiều vào tình bạn giữa ông với tổng thống – họ là bạn thân cùng khóa 1895 tại Amherst, nhập học cùng một năm. Cả hai đều nhớ cái ngày họ ngồi trên đỉnh đồi và mơ về tương lai. Theo như lời kể, vào năm cuối, tất cả mọi người đều bình chọn Morrow có khả năng thành công nhất – ngoại trừ Morrow bình chọn cho Coolidge. "Coolidge ở trường đại học là một người khiêm tốn ít lời", Morrow sau này nhớ lại. Ông là một trong số ít người được tiếp cận khu vực dành riêng của tổng thống.[1]

Là sinh viên ngành văn minh cổ đại, Morrow những muốn đem con mắt cổ điển mà nhìn thế giới trần tục, tham lam của thập niên 1920. Dẫn đầu Ủy ban vận động ủng hộ Coolidge làm Tổng thống của Đại học Amherst vào năm 1920, ông long trọng đánh giá về người bạn cũ của mình: "Coolidge là một người rất đặc biệt, sự kết hợp kỳ lạ giữa một triết gia tiên nghiệm với một chính trị gia thực tế".[2] Và vẫn cường điệu như thế, ông tâm sự với Lamont: "Tôi nghĩ kiểu người như Coolidge được sinh ra cho trường hợp khẩn cấp này quả thật là một phép màu".[3] Và ngược lại, Coolidge nói về Morrow không kém phần tôn trọng: Morrow là một sinh viên xuất sắc, nhưng không phải kiểu mọt sách thông thường, "ông ấy thân thiện và đầy tình cảm, luôn luôn đường hoàng… Ở ông ấy không có chút gì ích kỷ. Ông ấy không bao giờ cố gắng đấu đá hoặc đánh bại bất cứ ai".[4]

Người ta ngờ rằng Coolidge đã khéo léo thể hiện cho Morrow thấy một hình ảnh uyên thâm mà ông này muốn thấy. Trong cuộc chạy đua vào ghế tổng thống năm 1920, Morrow gửi bốn tập sách của nhà kinh tế học tại Yale là William Graham Sumner đến

Coolidge và nhận được phản hồi khá hoang đường từ đường đua rằng ông đã gần như đọc xong cả bốn! "Tôi đánh giá những lý luận của ông ấy về tổng thể là hợp lý", Coolidge nói, nhưng thêm vào, "tôi không cho rằng sự tồn tại của con người lại dựa trên đồng tiền như ông ấy đưa ra".[5] Coolidge, như người ta nói, bắt thóp được Morrow. Trong khi Morrow viết "Calvin thân", Coolidge thường trả lời là "Ông Morrow", như thể không phải đang viết cho người bạn thân thời đi học mà cho một nhà hiền triết già.

Cùng với Lamont và Russell Leffingwell, Morrow đã tạo nên lớp vỏ văn hóa cho đế chế Morgan, khiến nơi này nổi danh như ngôi nhà của những chủ ngân hàng hay viết luận, diễn thuyết, tham gia vào các hội đồng chính sách đối ngoại cũng như ban giám đốc của nhiều tổ chức. Ông thuộc về một "giáo phái" của thập niên 1920 tin vào sự khôn ngoan của các doanh nhân làm quản lý những vấn đề chính trị của nước Mỹ. Dí dỏm, đầy ý tưởng, Morrow nhỏ nhắn như một giáo sư. Với đôi mắt xanh sắc sảo và cái nhìn xa xăm, ông mang đôi kính không gọng, mặc quần ống rộng thùng thình không hề hợp với thế giới chưng diện của Morgan. Ngân hàng thậm chí từng phải dán giấy lên cửa phòng vệ sinh nam chỉ để nhắc nhở ông kéo dây đeo quần lên rồi hẵng ra ngoài. Khi tham dự đám cưới con gái của Harry Davison, trên người ông phả đầy mùi băng phiến đến nỗi các cộng sự phải bắt ông mặc áo khoác lông để che giấu bớt. Sự thiếu sót về phục trang của ông có lẽ tượng trưng cho cảm giác bất ổn ẩn sâu trong thế giới hào nhoáng toàn những con người cao lớn, giàu có và tự tin của Morgan.

Giống như nhiều người thông minh và hay ám ảnh khác, Morrow nổi tiếng đãng trí. Có lần dùng bữa tối tại nhà Lamont, ông đã khoa tay múa chân trong khi vẫn còn cầm một quả ô-liu cắn dở mãi cho đến khi Metcalf, quản gia của Lamont, đem đến một cái đĩa cho ông bỏ hạt. Mọi người tại Morgan vẫn còn kể câu chuyện Morrow đi xe lửa và phải không ngừng lục hết túi nọ đến túi kia để tìm vé, trong khi đang ngậm nó trên miệng. "Tôi cá anh nghĩ rằng tôi không biết nó ở đó", Morrow nói với người soát vé. "Thực ra là tôi đang nhai cái phần ngày tháng in trên vé đó thôi". Rồi có lần đang tắm, ông gọi người hầu mang cho mình bánh xà phòng nhiều bọt hơn, trong khi vấn đề hóa ra không phải ở xà phòng mà ở chỗ ông vẫn mặc nguyên quần áo trên người.

Giống như Lamont, Morrow không thỏa mãn với công việc ngân hàng đơn thuần mà khao khát thứ gì đó cao hơn. Ông tự nhận mình chẳng biết gì về mảng chuyên môn của doanh nghiệp mà là "một luật sư trong ngân hàng".[6] Với việc sở hữu cổ phần ở ngân hàng trong Thời kỳ Ngoại giao, ông quen thuộc với Washington

chẳng kém gì Phố Wall. Ông bám vào những hoài bão trí tuệ của mình, ông đọc Bryce và Thucydides rồi viết luận với đầy tài liệu tham khảo khó hiểu để ủng hộ Hội Quốc Liên. Ông "tấn công" Coolidge bằng những cuốn sách như *Lịch sử Hiến pháp Anh* của Hallam. Điều khiến cho câu chuyện về Morrow đặc biệt trong biên niên sử Morgan là ở chỗ ông không bao giờ hoàn toàn từ bỏ những mục tiêu thời trẻ hoặc tham vọng chính trị của mình và coi quan hệ cộng sự như một bàn đạp.

Hành trình của Dwight Morrow đi từ một cậu thanh niên nghèo ở Pittsburgh tới đỉnh cao tài chính thế giới chứa đựng rất nhiều cảm xúc, trong đó câu chuyện về giai đoạn niên thiếu không hề dễ chịu. Cha ông là hiệu trưởng một trường trung học, phải chật vật nuôi sống gia đình. Xanh xao và ốm yếu, Dwight thừa hưởng từ cha mình cả sự tôn kính giáo dục lẫn nỗi sợ đói nghèo. Sau khi tốt nghiệp trung học, ở tuổi 14, cậu bé Dwight nhận chân sai vặt trong bốn năm cho đến khi đủ tuổi học đại học. Dwight vào trường Amherst cùng khoản vay sinh viên và những chiếc áo sơ mi cũ được con trai của Jacob Schiff là Mortimer cho. Để có đủ tiền trang trải, cậu dạy kèm cho các sinh viên khác và sống khắc khổ đến mức dùng chung tẩu với một người bạn cùng phòng. Sau khi tốt nghiệp trường Luật Columbia, Dwight nhận việc tại công ty ở Phố Wall của Reed, Simpson, Thacher và Barnum – nay là Simpson, Thacher and Bartlett – chuyên về luật hạ tầng tiện ích và làm cộng sự tại đó trong bảy năm. Sống tại Englewood, New Jersey, ông dùng chung ô với Harry Davison trong một ngày mưa và kết bạn với Tom Lamont luôn khi đó. Và rồi hai cộng sự của Morgan tuyển dụng ông vào năm 1914.

Trở thành cộng sự nhà Morgan lúc đó là một sự kiện quốc gia, các đám đông chúc tụng vây quanh mẹ của Morrow trên đường phố Pittsburgh. Nhưng ngay sau ngày đầu tiên, Dwight đã thừa nhận với vợ mình, Betty, về cảm giác "rất cô đơn và buồn chán". Ông thú nhận với một người bạn rằng mình cảm thấy "giống như con mèo trong một căn gác xép lạ".[7] Đó phần nào là sự bồn chồn của người mới bắt đầu, nhưng những bứt rứt ấy không bao giờ hoàn toàn rời bỏ ông.

Tại số 23 Phố Wall, Morrow đã thể hiện xuất sắc và làm chủ được mọi vấn đề bằng sự chu tất tuyệt đối của mình. Ông biến Equitable Life Assurance Society thành của chung và giám sát việc cho vay của Morgan với Cuba. Ông cũng chính là "đạo diễn" của Kennecott Copper, một công ty đại chúng được thành lập quanh nghiệp đoàn Morgan- Guggenheim ở Alaska và các tài sản khác. Daniel Guggenheim đã phải kính nể bộ não nhớ dai của

Morrow mà nói rằng: "Sáu tháng sau khi bắt đầu nghiên cứu, Morrow đã hiểu về Copper nhiều hơn tôi hay bất kỳ ai trong số sáu anh em tôi".[8] Tuy nhiên, bởi đãng trí, Dwight đã bỏ quên mất một chi tiết trong hoạt động của Kennecott. "Anh đã quên hoa hồng của chúng tôi", Davison trách nhẹ.[9]

Morrow luôn bị giằng xé giữa chủ nghĩa duy tâm và duy vật. Một cuộc đời không thể chứa được hết các giấc mơ, ông trở nên dễ bị kích thích và dày vò bởi những lựa chọn phải đối mặt. Ông cùng vợ đi lại trong giới giàu có và là khách thường xuyên của Pierre du Pont tại Longwood ở Pennsylvania, nơi có đài phun nước, nhà kính trồng cây cùng chiếc đàn organ 10.000 ống. Tuy vậy, họ cảm thấy lạc lõng trong thế giới giàu có này. Khi vẫn còn ở Simpson, Thacher, Dwight đã mang trong mình nỗi day dứt về lỗi lầm Thanh giáo, "Betsey ơi, đây không phải là cuộc đời dành cho mình hay tôi".[10] Họ cùng nhau mơ mộng về cách tiết kiệm 100.000 đô-la, khi đó Dwight sẽ dạy lịch sử và Betty làm thơ – Betty Morrow tốt nghiệp trường Smith và là một nhà thơ đã có tác phẩm xuất hiện trên tạp chí *Harper* và *Scribner*. Họ không bao giờ thừa nhận tham vọng mãnh liệt của mình.

Xung đột nội tâm của Morrow cắn rứt ông ngay cả trong giấc ngủ. Một đêm, ông choàng dậy vì ác mộng. "Tôi mơ, Betsey ơi, là chúng ta trở nên giàu có", ông giải thích. "Cực kỳ giàu có".[11]Với mối quan hệ cộng sự nhà Morgan, ông đã trải qua điều mà người viết tiểu sử của ông, ngài Harold Nicolson, ghi là "hàng tuần dài khủng hoảng tinh thần sâu sắc". Trong khi cân nhắc lựa chọn của mình ở Bermuda, Morrow thấy một phim hoạt hình ác ý có cảnh Jack Morgan giống như con kền kền rỉa xác các cổ đông New Haven. Sự phỉ báng ấy đã thuyết phục ông nhận việc ở Morgan, với nhiệm vụ đầu tiên là biện hộ việc ngân hàng tài trợ cho New Haven. Morrow sử dụng những lời hoa mỹ cao quý để biện minh cho các hành động xuất phát từ động cơ thấp kém hơn. Sau khi chấp nhận quan hệ cộng sự của nhà Morgan, ông kể với một giáo sư già ở Amherst rằng vị trí công việc – chứ không phải triển vọng thu nhập 1 triệu đô-la một năm – là thứ đã thu hút ông đến với đế chế Morgan.

Morrow luôn ôm ấp ý tưởng được rút vào thế giới tách biệt của trường đại học. Ông dành nhiều thời gian vào các vấn đề của Amherst đến mức Jack Morgan có lần đã nói: "Dwight, nếu anh dứt khỏi cái Ban Ủy viên quản trị Amherst đó, tôi sẽ tặng anh 100.000 đô-la".[12] Năm 1921, thử thách đến khi ông được đề nghị trở thành hiệu trưởng của Yale. Ông từ chối, với lý do mình không phải là cựu sinh viên của trường này và không được đào tạo đặc biệt. Nhưng lý do được đưa ra ấy rất mong manh và nhiều tháng

sau đó, Dwight rơi vào chán nản. Đại học Amherst và Chicago cũng theo đuổi ông trong vô vọng.

Đam mê thực sự của Morrow là chính trị. Ông tránh né mối quan hệ đối tác với Morgan bởi sợ nó sẽ thành ra bất lợi chính trị – mà về sau hóa ra đó là một nỗi lo sợ xác đáng. Ông trùm báo chí Anh Lord Beaverbrook từng nói nếu Morrow là người Anh thì có lẽ đã trở thành bộ trưởng. Nhận xét ấy ám ảnh và khiến ông khổ sở.[13] Lúc đầu, cuộc bầu cử của Calvin Coolidge dường như là một ơn trời, Morrow được đề nghị vào vị trí Bộ trưởng Ngân khố và các vị trí khác – nhưng chưa bao giờ thành hiện thực. "Mẹ tôi thất vọng và cảm thấy khá cay đắng về điều đó", con gái của ông cho biết. "Bà cảm thấy rằng cha tôi đã không yêu cầu điều gì".[14] Morrow thường dạy con cái mình tuân theo "Quy tắc 6 – đừng nghĩ mình quan trọng!"[15] Mọi thất bại đều được nhà Morrow nghiêm túc đón nhận.

Có người nghi ngờ Coolidge đã giữ khoảng cách tự bảo vệ với Morrow. "Kể từ khi ông Coolidge trở thành Tổng thống, ông Morrow tất nhiên trở thành một vị khách thường xuyên tại Nhà Trắng", Ivy Lee, người tư vấn về các vấn đề công chúng cho ngân hàng Morgan và nhà Rockefeller, đã viết. "Chuyện Tổng thống nhiều lần tham khảo ý kiến của ông ấy đã không còn là điều gì bí mật".[16] Harold Nicolson, ngược lại, tuyên bố rằng Coolidge chỉ gọi điện cho Morrow có một lần trong khoảng thời gian từ năm 1923 đến năm 1929. Hồ sơ về Morrow cho thấy sự thật nằm ở khoảng giữa, nghiêng về bình luận của Nicolson nhiều hơn. Coolidge đã muốn đưa Morrow, chứ không phải Parker Gilbert, làm Tổng đại lý tại Đức và chỉ chịu đầu hàng sau các cảnh báo từ Đại sứ Mỹ tại Đức. Rõ ràng là một số cố vấn của Coolidge lo ngại việc cộng tác với một cộng sự của đế chế Morgan.

Có lẽ để làm dịu dư luận, năm 1925, Coolidge bổ nhiệm Morrow vào vị trí chủ tịch một hội đồng nghiên cứu các ứng dụng của máy bay cho quốc phòng. Coolidge đề cập việc này lần đầu trong một bức thư gửi Morrow vài ngày sau khi nhậm chức năm 1925, nhưng Morrow chỉ được biết chính thức thông qua báo chí ngày Chủ nhật tháng 9 năm đó. Hội đồng này chịu trách nhiệm lập kế hoạch sử dụng máy bay cho quân đội và hải quân. Năm 1925, Daniel và Harry Guggenheim – bạn bè cũ của Dwight từ thời Kennecott Copper – thành lập một quỹ đặc biệt trị giá 3 triệu đô-la để thúc đẩy ngành hàng không. Qua Morrow, họ đã khiến Coolidge thay mặt chính phủ nhận khoản tiền này để tăng tốc độ phát triển máy bay.

Trong thời gian làm nhiệm vụ tại Hội đồng Hàng không, Dwight Morrow kết bạn với chàng trai trẻ Charles Lindbergh. Hồ sơ về Morrow cho thấy cuối cùng, chính các cộng sự Morgan đã trả tiền cho chuyến bay lịch sử của Lindbergh tới Paris trên chiếc *The Spirit of St. Louis*. Theo sắp xếp ban đầu, Lindbergh đã lên kế hoạch cạnh tranh giải thưởng Orteig trị giá 25.000 đô-la, được lập ra để trao cho chuyến bay thẳng đầu tiên giữa New York và Paris. Chuyến đi này do đó lẽ ra phải tự hạch toán. Lindbergh góp 2.000 đô-la, một số nhà tài trợ Saint Louis khác góp thêm 1.000 hoặc 500 đô-la mỗi người. Tổng cộng, họ góp được 8.500 đô-la cùng một khoản vay 15.000 đô-la từ ngân hàng Saint Louis. Sau đó, trong cuộc chạy đua trở thành người đầu tiên vượt Đại Tây Dương, Lindbergh quyết định không thể trì hoãn theo yêu cầu của giải Orteig mà đánh mất cơ hội của mình. Tháng 6 năm 1927, một nhà tài trợ St. Louis, người môi giới Harry F. Knight, nói với Morrow rằng chuyến bay lịch sử thực chất tốn khoảng 16.000 đến 17.000 đô-la. Và các cộng sự Morgan đã đổ vào đó 10.500 đô-la, không chỉ hoàn trả khoản vay ngân hàng mà còn cho phép cá nhân Lindbergh nhận lại khoản đầu tư 2.000 đô-la.

Khi Lindbergh thực hiện chuyến đi khải hoàn tới Washington, Coolidge đã mời anh đến Nhà Trắng tạm thời ở Du Pont Circle với tư cách khách của tổng thống. Coolidge thấy danh tiếng của Lindbergh sẽ biến anh thành một thế lực lớn trong ngành công nghiệp hàng không vừa chớm nở và do đó cũng mời gia đình Morrow ở lại. Morrow và Lindbergh thích nhau ngay lập tức. Là Ủy viên quản trị của Quỹ Daniel Guggenheim về Xúc tiến Hàng không, Morrow đã đưa Lindbergh đến với Harry Guggenheim, người tài trợ cho hành trình ba tháng của Lindbergh trên *The Spirit of St. Louis*. Và Morrow trở thành cố vấn tài chính cá nhân của Lindbergh.

Trong khi cùng gia đình ở lại Nhà Trắng tạm thời, Morrow nhận được lời đề nghị của Coolidge về việc trở thành đại sứ tại Mexico. Dwight luôn cảm thấy không yên tại số 23 Phố Wall và rõ ràng đã nói với Coolidge về nguyện vọng rời đi. Lời đề nghị cho vị trí đại sứ được chính thức hóa một tháng sau đó. Vị trí này không chỉ là khúc xương được ném ra muộn màng cho người bạn cũ mà là một sự bổ nhiệm cực kỳ nhạy cảm. Như Coolidge về sau đã nói: "Thật khó hình dung ra một nhiệm vụ nào khó khăn hơn. Nhưng ông Morrow là người không bao giờ chấp nhận một cuộc chiến nửa vời".[17]

Vào lúc này, Công giáo Mỹ và giới kinh doanh dầu mỏ đang kích động để phá vỡ mối quan hệ ngoại giao với Mexico, một số còn kêu

gọi xâm lược quân sự. Ngoại trưởng Kellogg lên án chế độ của Tổng thống Plutarco Elias Calles là một "mối đe dọa Bolshevik".[18] Trong mắt người Mỹ, Mexico đã phạm phải nhiều tội lỗi. Quốc gia này đã quốc hữu hóa tài sản giáo hội và đóng cửa các trường học Công giáo, vỡ nợ nước ngoài, khăng khăng rằng các công ty dầu mỏ trao đổi quyền sở hữu tài sản để nhượng bộ chính phủ và tịch thu đất đai người Mỹ sở hữu mà không bồi thường. Báo chí đã gọi Mexico là vấn đề chính sách đối ngoại lớn nhất của Mỹ.

Việc bổ nhiệm Morrow là một lựa chọn đầy cảm hứng. Coolidge chịu áp lực cần phải làm điều gì đó gây ấn tượng, và ông đã làm như thế. Walter Lippmann ca ngợi đó là "sự bổ nhiệm phi thường nhất được thực hiện trong những năm gần đây" và giúp nó được thông qua tại Ủy ban Đối ngoại Thượng viện.[19] Là một chuyên gia trong những khoản vay của Mỹ Latinh và phản đối chính sách ngoại giao đô-la, Morrow đã làm dịu đi thái độ thường hung hăng của Phố Wall đối với các con nợ Mỹ Latinh. Khi Cuba dọa vỡ nợ trái phiếu nước ngoài do sự thất bại của ngành mía năm 1921 khiến quỹ Guaranty Trust gần như sụp đổ, Morrow đã có công trong việc không để thủy quân lục chiến can dự vào. Ông viết: "Nếu một người nợ tiền anh và không thể trả, thì việc xông tới giết phứt anh ta đi có đem lại lợi lộc gì hay không?"[20] Việc ủng hộ ngoại giao khéo léo thay vì can thiệp vũ trang của Morrow là một thái độ giác ngộ vào thời điểm ấy.

Phản ứng trước sự bổ nhiệm này, Betty Morrow vừa hứng khởi vừa cay đắng. Gia đình Morrow đã quyết định xây một ngôi nhà mới ở Englewood và bà không muốn cuộc sống của họ bị gián đoạn. Bà không thấy Coolidge là một triết gia tiên nghiệm: "Đòn đã giáng xuống! Tổng thống Coolidge hôm nay viết thư cho Dwight, yêu cầu anh ấy làm Đại sứ ở Mexico và Dwight sẽ làm. Đó là một công việc khó khăn, chẳng mấy danh giá, lại còn muộn mằn… Coolidge không tranh cử nữa, còn Dwight sẽ lại đi làm một công việc khó khăn cho ông ấy dù chẳng đời nào được tưởng thưởng. Ôi cái tính cách ấy!"[21] Betty mỉa mai nói với bạn bè rằng Coolidge giống như một người cha đã cho đi hết những món quà có giá trị và cuối cùng mới ném cho Dwight chiếc còi sắt gỉ.

Bản thân Morrow cũng chẳng mấy lạc quan về tình hình Mexico để nói riêng rằng điều tốt nhất ông có thể làm được là gỡ Mexico khỏi trang nhất các báo. Lamont khuyên ông không nên nhận chức bởi những náo động của chiến dịch tranh cử tổng thống sắp tới sẽ gây bất lợi cho hành động. Những bạn bè khác cũng tán thành như vậy, thế nên họ đã kinh ngạc khi Morrow từ bỏ quan hệ cộng sự của đế chế Morgan để đổi lấy một vị trí rủi ro. Ngay cả

Lindbergh cũng nghi ngờ: "Từ những gì ít ỏi đã chứng kiến tại các chốt biên giới, tôi e rằng vị trí đó sẽ rất khó khăn".[22]

Người Mexico cũng cảnh giác với Morrow, cho rằng ông sẽ như một đại lý thu nợ của các ngân hàng New York. Họ truyền tai nhau: "Đầu tiên là Morrow, sau đó là thủy quân lục chiến". Nhưng nỗi sợ hãi đó không xác đáng. Ủy ban ngân hàng do Lamont dẫn đầu không đánh giá cao hành động quân sự bằng các cuộc đàm phán hòa bình để có được kết quả là Mexico tiếp tục trả nợ. Họ muốn sự ổn định thay vì gây thêm bất ổn ở Mexico. Cuối cùng thì người Mexico lại có được bất ngờ thú vị, còn ngân hàng Morgan cảm thấy cay đắng và bị phản bội.

Là đại sứ tại Mexico, Dwight Morrow đem đến một phong cách mới cho phái viên *nước ngoài* ở đất nước Mỹ Latinh này – ấm áp và có tài ăn nói, đối xử với người Mexico như những người ngang hàng chứ không phải đứa trẻ bướng bỉnh. Ngay khi vừa đến, ông nói với Phòng Thương mại Mỹ tại địa phương rằng họ phải tôn trọng chủ quyền của Mexico. (Với chút ngượng ngùng, ông đã viết thư về Nhà Trắng và hỏi xin một bức ảnh của Coolidge để treo phía trên bàn làm việc – một chi tiết cho thấy khoảng cách giữa hai người.) Morrow đã phát triển mối quan hệ chặt chẽ với Tổng thống Calles và thi thoảng ghé qua như thăm một người bạn cũ. Họ ăn sáng tại nông trại của Calles hoặc cùng nhau đi một vòng các đập và công trình thủy lợi của Mexico. Phong cách thân thiện và đáng tin của Morrow trái ngược với đại sứ tiền nhiệm James R. Sheffield, người đã đối xử với người da màu bằng thái độ kẻ cả, ủng hộ xâm lược Mexico, và cố tình phục vụ lợi ích của các công ty dầu khí Mỹ.

Dường như ở Mexico, Morrow đôi khi còn nổi tiếng hơn ở Mỹ. Ông không chỉ tôn trọng văn hóa Mexico mà còn thích tính cách cởi mở của người dân nơi này. Hai vợ chồng dành những ngày cuối tuần tại Casa Mafiaña, một biệt thự ở thị trấn cận nhiệt đới Cuernavaca – nơi nhìn ra hai ngọn núi lửa, ngập tràn các món đồ gốm Mexico và đồ thủ công mỹ nghệ của người bản địa châu Mỹ. Morrow giao cho Diego Rivera, họa sĩ người Mexico theo cánh tả, vẽ tranh tường tại Cortes Palace, trong đó có một bức vẽ nhà cách mạng Zapata. Để cải thiện quan hệ Mỹ-Mexico, ông thậm chí còn đưa Will Rogers đi cùng mình và Calles. Trong khi Rogers ở đó, Morrow tổ chức tiệc với những bài hát và vũ điệu Mexico, sôi nổi cười nói với Rogers: "Hãy tưởng tượng xem, gây chiến tranh với một dân tộc như thế này ư?"[23]

Tuy thế, đến cuối năm 1927, các cuộc tranh luận công khai về

Mexico tại Mỹ đã nóng lên rất nhiều. William Randolph Hearst bất mãn với Tổng thống Calles sau khi bị mất phần lớn trang trại Babicora khổng lồ. Đến tháng 11 năm này, tờ báo của Hearst chạy các bài giật gân cho thấy Mexico âm mưu chống lại Mỹ. Một số nhà quan sát cho rằng Hearst không chỉ bày tỏ sự oán giận đối với Calles mà còn cố tình khơi mào rắc rối cho Dwight Morrow, bởi con người theo chủ nghĩa biệt lập này chưa bao giờ có cảm tình với Gia tộc Morgan thân Anh. Ngày 9 tháng 12 năm 1927, 26 tờ báo của Hearst cho đăng các tài liệu được cho là vạch trần âm mưu Mexico hối lộ bốn Thượng nghị sĩ với số tiền hơn 1 triệu đô-la. Dù sau này bị lật tẩy là giả mạo nhưng tại thời điểm đó, những tài liệu này đã khiến cho mối quan hệ với Mexico càng thêm tồi tệ.

Trước khi tới Mexico, Morrow đã mời Charles Lindbergh đến căn hộ trên phố Đông 66. Theo gợi ý của Walter Lippmann, Morrow đề nghị người phi công trẻ lái chiếc *The Spirit of St. Louis*đến Mexico như một cử chỉ thiện chí. Lindbergh thích ý kiến này. Anh bay đến Paris vào một ngày mùa xuân, trước khi tặng máy bay của mình cho một bảo tàng, anh muốn chứng minh tính thực tiễn của việc bay đêm và bay vào mùa đông. Để củng cố thông điệp chính trị, Lindbergh đề nghị một chuyến bay nối giữa Washington và Mexico City.

Vì vậy, ngày 14 tháng 12 năm 1927, chở theo súng trường, dao rựa và thuốc men nhiệt đới, Lindbergh băng ngang bầu trời đêm giông bão. Việc này diễn ra chỉ vài ngày sau khi Hearst "phơi bày", một thời điểm nguy hiểm trong quan hệ Mỹ-Mexico. Khi mặt trời mọc, Lindbergh đã đến với một buổi sáng không mây ở Mexico nhưng không nhận ra được mình đang ở đâu. Anh hạ xuống đủ thấp để đọc thấy tên của một khách sạn, nhà ga và thoáng nghĩ có lẽ tất cả mọi thị trấn ở Mexico đều được đặt tên là Caballeros vì thấy điểm trạm nào cũng có biển hiệu ấy. Sau đó, anh phát hiện một biển hiệu Toluca, một thị trấn cách Mexico City khoảng 50 dặm.

Cùng nhau ăn bánh mỳ kẹp và nước chanh, Morrow và Tổng thống Calles chờ đợi Lindbergh trong cái nóng oi ả ở sân bay Valbuena, nơi một khán đài đặc biệt đã được dựng lên cho các quan chức. Morrow bồn chồn đi lại. Khi Lindbergh hạ cánh – muộn sáu giờ đồng hồ – ước tính có đến khoảng 150.000 người Mexico hồ hởi lao tới. Khi Lindbergh theo Morrow và Calles ra xe, họ được vây quanh bởi những khán giả say sưa hô vang. Họ theo đến đại sứ quán trong niềm hân hoan, còi rú ầm ĩ, ngựa hí vang và đám đông trèo "lên cây, lên cột điện tín, lên nóc xe, mái nhà, thậm chí cả tháp của nhà thờ", như Betty Morrow nhớ lại, "Hoa và pháo

giấy liên tục được tung lên".[24]

Lindbergh đón lễ Giáng sinh tại Đại sứ quán cùng gia đình Morrow và chở Calles trên chuyến bay đầu tiên. Tại đây, anh chú ý tới con gái của Dwight, Anne – cô sinh viên năm cuối ở Smith College vừa về nghỉ lễ. Cô gái nhút nhát kiểu nữ thi sĩ thừa hưởng dáng người mảnh khảnh nhẹ nhàng như Charles cùng đôi mày đậm của Betty. Lindbergh thích khi lần đầu tiên ngồi cạnh cô gái, cô đã không hỏi anh bất kỳ điều gì. Ở họ có sự gắn kết mạnh mẽ của hai người nhút nhát tìm thấy nhau.

Morrow không đặc biệt thích mấy chàng trai mà các con gái ông hẹn hò – trong số đó có Corliss Lamont. Ông thừa nhận Charles Lindbergh là một "chàng trai sạch sẽ" vì không uống rượu, hút thuốc, không trai gái,[25] nhưng khi Anne thông báo rằng cô và Charles muốn kết hôn, Morrow có vẻ sửng sốt. "Cậu ấy sẽ kết hôn với Anne sao? Chúng ta đã biết gì về chàng trai này?", ông hỏi.[26] Ông khăng khăng muốn hai người đính hôn trước để tìm hiểu nhau kỹ hơn. Mặc dù phản ứng có phần hoang mang như vậy, Morrow rất thích Charles và ánh mắt luôn sáng lên niềm vui khi nghe anh kể về những cuộc phiêu lưu trên không của mình.

Ngày 27 tháng 5 năm 1929, Anne và Charles kết hôn tại dinh thự mới theo phong cách George của nhà Morrow tại Englewood, được gọi là Next Day Hill. Sự kiện này gây hứng thú cho toàn thế giới, đến mức gia đình Morrow phải đánh lừa cánh phóng viên và giả vờ đó là bữa tiệc tiền đám cưới. Ngay cả khách mời cũng chỉ được thông báo đến dự bữa trưa và tham gia vài trò vui. Sau đó, Anne đột nhiên xuất hiện trong chiếc váy cưới voan trắng và một buổi lễ diễn ra nhanh chóng. Chỉ sau khi Anne và Charles thay quần áo rồi rời đi qua cửa sau thì Dwight và Betty mới thông báo cho cánh phóng viên. Trong tuần trăng mật bí mật của mình, cặp vợ chồng trẻ lưu lại ít lâu tại ngôi nhà Leffingwell ở Vịnh Oyster và tại đây, tôi tớ bị dọa sa thải nếu dám tiết lộ sự hiện diện của họ cho thương nhân trong thị trấn.

Đó là một cặp đôi nồng nhiệt và dữ dội, nhưng cũng tồn tại nhiều mâu thuẫn. Anne là con gái của một cựu cộng sự Morgan đã thấm nhuần chủ nghĩa duy tâm và chủ nghĩa quốc tế từ cha. Trong khi đó, cha của Charles, qua đời năm 1924, là một ông nghị theo chủ nghĩa dân túy của Minnesota, người đã xúi giục các buổi điều trần Pujo, chỉ trích nặng nề tổ hợp độc quyền tiền tệ và bè phái Morgan với Ngân hàng Dự trữ Liên bang, đồng thời buộc tội các ngân hàng đã kéo Mỹ vào cuộc chiến. Charles thừa hưởng từ cha mình mối nghi ngờ và không bao giờ hoàn toàn tin tưởng các chủ ngân hàng

phía bờ đông. Đến cuối những năm 1930, sự khác biệt này khiến anh mâu thuẫn với Gia tộc Morgan và làm Anne rơi vào tình thế khó xử đau đớn. Nhưng ở thời điểm cuối những năm 1920, anh vẫn hòa hợp với gia đình Morrow, Guggenheim và khiến nhà Davison thích thú bằng cách đưa các vị khách tham dự tiệc bãi biển của họ ở Peacock Point đi chơi bằng thủy phi cơ.

Những người coi Đại sứ Morrow là đại diện cho ngân hàng Morgan ở Mexico đều rất sốc. Ông đại sứ đã có kế hoạch chính trị riêng. Morrow từng tâm sự với Walter Lippmann rằng ông muốn một ghế trong Thượng viện Mỹ, do đó cần giữ khoảng cách với các ngân hàng. Trong chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1928, ông được nâng lên như một ứng viên tiềm năng cho vị trí thượng nghị sĩ tại bữa tối của đảng Cộng hòa. Bây giờ, mối quan tâm chính trị của Morrow là hoạt động như một trọng tài thận trọng và công bằng giải quyết các tranh chấp Mexico.

Morrow đã thành công nhanh chóng với những tranh cãi kéo dài về dầu mỏ. Ông phát triển một kế hoạch tài tình về "quyền đặc nhượng vĩnh viễn" cho các công ty dầu khí Mỹ. Họ được nhận quyền đặc nhượng mới ở các giếng dầu trước năm 1917, trong khi Mexico vẫn giữ được thể diện và quyền sở hữu về mặt lý thuyết. Nghệ thuật quản lý hợp lý này khiến Walter Lippmann rất vui mừng, ông nói với Morrow: "Một số nơi người ta có khuynh hướng gán sự sắp xếp của anh với kiểu ma thuật kín nào đó".[27] Đối với Lippmann, Morrow được coi là nhân vật công chúng tài năng nhất của thế hệ, vượt xa các chính trị gia thông thường.

Một tranh cãi lớn khác liên quan đến các nhà thờ Công giáo. Calles đã cố gắng quốc hữu đất nhà thờ, làm phát sinh phong trào bạo lực Cristeros nhằm phản đối. Tình trạng chiến tranh tồn tại ở nhiều vùng trên đất nước Mexico, với hàng nghìn người diễu hành kèm theo biểu ngữ của giáo hội. Morrow lén đưa Walter Lippmann vào nước này để thực hiện một sứ mệnh ngoại giao bí mật. Họ đã đàm phán một thỏa hiệp, theo đó Calles đồng ý không can thiệp vào các công việc của nhà thờ trong khi giới linh mục người Mexico đồng ý dừng việc biểu tình phản đối. Morrow và Lippmann thuyết phục Vatican mở cửa trở lại các nhà thờ. Một buổi sáng nọ ở Cuernavaca, Betty và Dwight bị đánh thức bởi tiếng chuông vang. "Betty, tôi đã mở lại các nhà thờ đấy", Dwight cười nói. "Bây giờ có lẽ mình sẽ muốn tôi đóng chúng lại nhỉ".[28]

Trớ trêu thay, việc khó nhằn nhất đối với Morrow là nợ nước ngoài. Năm 1928, Mexico đã vỡ nợ 14 năm và tình hình ngân sách ngày càng tồi tệ khi các nguồn thu từ dầu giảm đi. Trong tâm

trạng tuyệt vọng, các ngân hàng không thấy Mexico có khả năng nào đáp ứng tất cả các chủ nợ – không chỉ nợ tiền các trái chủ nước ngoài mà Lamont đại diện, họ còn nợ các tuyến đường sắt phía tây của Mỹ cũng như chủ nợ trong nước. Lamont cho rằng 200 người nắm giữ văn tự nợ mà ông đại diện cần được bồi thường đầu tiên, với lập luận rằng họ đã kiên nhẫn chờ đợi rất nhiều năm. Morrow, ngược lại, thiên về một giải pháp toàn diện cho tất cả các chủ nợ, theo mô hình giải quyết phá sản. Ông lo sợ nếu Mexico thực hiện một loạt thỏa thuận riêng rẽ thì sẽ hứa hẹn nhiều tiền hơn khả năng chi trả. Với Lamont, ý kiến về một thỏa thuận giải quyết chung là một giấc mơ không thực tế rồi sẽ chỉ gây thiệt hại cho những người giữ phiếu nợ của ông. Và rồi nó sẽ đi vào bế tắc khiến rốt cuộc chẳng ai được trả tiền.

Mâu thuẫn lớn nảy sinh giữa Morrow và Lamont. Mặc dù không bao giờ thừa nhận nhưng Lamont có sự dè dặt nhất định với Morrow. Dù sau đó tán tụng Morrow là "tỏa sáng, xuất sắc, kỳ lạ, khả ái", nhưng ông nghĩ danh tiếng thánh nhân của Morrow là không xứng đáng. Có lẽ Lamont có phần ghen tị khi cảm thấy Morrow đe dọa hình ảnh ông chủ ngân hàng hào phóng hàng đầu của chính mình. Trong vai trò là bạn của Morrow, Lamont gửi cho Harold Nicolson một bài phê bình 125 trang về bản thảo cuốn tiểu sử mà Nicolson viết cho Morrow, trách cứ ông này đã quá lý tưởng hóa đối tượng của mình. Morrow và Lamont có lẽ quá giống nhau để có thể hoàn toàn bị người kia lừa. Ai cũng đều thạo đời và nhiều tham vọng hơn họ muốn thừa nhận.

Thật khó để biết liệu Lamont có thấy vị trí của Morrow trong vấn đề nợ của Mexico là một mưu đồ chính trị để tách khỏi số 23 Phố Wall, hay chỉ coi đó là kế hoạch hào hiệp viển vông của một ông giáo sư lơ đãng. Dù thế nào đi nữa thì vào năm 1929, Lamont đã quyết định phá vỡ kế hoạch của Bộ ngoại giao do Morrow chủ trương về một giải pháp giải quyết nợ toàn diện. Ông đưa ra nhiều bản ghi nhớ chua cay ở 23 Phố Wall, mỉa mai đề cập đến Morrow trong tư cách đại sứ. Ông cảnh báo ICBM "sẽ không đời nào chịu đứng yên một năm trong khi ngài đại sứ hoàn thiện các yêu sách chính phủ của mình". Vài ngày sau đó, Lamont thông báo cho các đối tác của mình rằng đã lên kế hoạch thỏa thuận độc lập với Mexico "bất chấp thái độ của ngài Đại sứ".[29] George Rublee, cố vấn pháp lý cho Đại sứ quán Mỹ ở Mexico đồng thời là bạn thân của Morrow, sau đó nói: "Ông Lamont mong muốn giành lấy cơ hội để chiếm được những gì có thể trước người khác hơn là hợp tác trong một giải pháp chung".[30]

Dù rất lịch thiệp, Lamont có thể chơi rắn khi cần. Ông cố gắng tìm

cách lịch sự loại bỏ Morrow trong khi bề ngoài như thể đang giúp đỡ. Tháng 11 năm 1929, ông nhờ Martin Egan chuyển đến tay Tổng thống Hoover một bức thư đề xuất bổ nhiệm Morrow làm Bộ trưởng Chiến tranh. Lamont nhấn mạnh rằng Morrow không biết gì về đề xuất này – ngụ ý rằng Hoover nên giữ bí mật. Tuy nhiên, ông cũng nghi ngờ khả năng thành công của mưu kế này, bởi sự bất an của Hoover trước tài trí của Morrow. "Dwight rất xuất sắc nên sẽ nói vòng vo [với Tổng thống]", Lamont cho biết.[31] Hoover đã khước từ yêu cầu trước đó của Calvin Coolidge đề cử Morrow làm ngoại trưởng và cũng không mắc mồi của Lamont. Bản thân cũng gần gũi với Morrow – họ nói chuyện nhiều lần mỗi tuần – tổng thống không thiết tha gì chuyện thúc đẩy một đối thủ chính trị tiềm năng.

Tháng đó, có hai sự kiện khiến nỗ lực của Lamont thành ra không cần thiết. Ngày 12 tháng 11, Hoover cử Morrow đại diện cho Mỹ tại Hội nghị Hải quân sắp diễn ra tại London. Sau đó, trong cùng tháng, Thống đốc của New Jersey là Larson đề nghị Morrow đảm nhiệm khoảng thời gian ngắn ngủi còn lại trong nhiệm kỳ chưa hết hạn của Thượng nghị sĩ Walter E. Edge, người mới được bổ nhiệm làm Đại sứ tại Pháp. Một thỏa thuận được đặt ra là David Baird sẽ giữ ghế Thượng nghị viện và đồng ý bước sang một bên nếu Morrow muốn tham gia chiến dịch đề cử của đảng Cộng hòa tại Thượng viện vào mùa xuân. Việc này giúp Morrow có động lực hơn để phản đối Lamont về vấn đề nợ và lờ đi nguy cơ mối quan hệ cộng sự Morgan trước kia trở thành vấn đề đối với việc tranh cử.

Trong tháng 12, bất đồng chính trị âm ỉ giữa Morrow và Lamont trở nên sôi sục. Đến thời điểm này, Morrow, nhà cải cách lý tưởng của phe Tự do, đã tự đưa mình vào vị trí làm chủ tình hình tài chính của Mexico. Người đã ngăn cản thủy quân lục chiến tràn vào Mexico giờ đây tỉ mỉ xem xét lại ngân sách của đất nước này. Khi trợ lý của Lamont, Vernon Munroe gặp Morrow, ông bị sốc trước mức độ ngài đại sứ muốn điều khiển chính sách tài chính của Mexico. Theo Munroe, Morrow muốn cắt giảm ngân sách Mexico bằng cách "loại bỏ hoàn toàn tòa án, cắt 2,5 triệu peso khỏi ngân sách dành riêng cho giáo dục, 1 triệu peso khỏi y tế công, 2,5 triệu peso khỏi các hoạt động thống kê và khoảng 4 triệu peso khỏi truyền thông".[32] Dưới chiêu bài giúp đỡ người anh em Mexico, Dwight dường như không cự lại nổi những ảo tưởng về sự vĩ đại.

Trong chiến dịch tháng 5 – tháng 6 cho đề cử vào Thượng viện của đảng Cộng hòa ở New Jersey, Morrow vẫn còn làm Đại sứ tại

Mexico và vẫn theo dõi tình hình khoản nợ. Thế rồi một sai lầm ngớ ngẩn đã khiến ảnh hưởng của ông ở vị trí này giảm mạnh. Trong khi Morrow ở Hội nghị Hải quân London, tùy viên quân sự của ông ở Mexico, Đại tá Alexander J. MacNab, đã có một bài phát biểu, trong đó ngông cuồng ca ngợi vai trò của Morrow trong việc cải cách Mexico. Ông này hóa ra lại khẳng định quan điểm Lamont, rằng Morrow đã can thiệp vào công việc nội bộ của Mexico nhiều hơn bất kỳ ông chủ ngân hàng Phố Wall nào. "Không có cơ quan chính phủ nào ở Mexico chưa được ông tư vấn và chỉ đạo", MacNab nói về Morrow. "Ông dìu dắt Bộ trưởng Tài chính và dạy cho ông này môn tài chính".[33] Báo chí Mexico coi bài phát biểu như một bê bối lớn. Nó khiến các quan chức Mexico trở thành con rối của ông đại sứ và Morrow không bao giờ có lại được ảnh hưởng ở Mexico như trước. Tuy thế, ông đã thắng đề cử của đảng Cộng hòa.

Trong mùa hè năm 1930, Morrow thường bay tới Mexico để tư vấn về các khoản nợ. Mâu thuẫn giữa Morrow-Lamont đã dẫn đến một số trao đổi khó chịu. Morrow liên tục thúc giục Lamont giải thích cho bộ trưởng Tài chính về ngân sách Mexico ngày càng tăng; Lamont đã làm điều này và sau đó liền hối hận. Trong một bức thư ngày 24 tháng 7, sự khinh bỉ dồn nén của ông dành cho Morrow lộ rõ: "Tôi có cảm giác anh đang có chút chán ghét với quy trình trí tuệ của chúng tôi ở đây và đang thực sự khó chịu với việc chúng tôi không thể chấp nhận toàn bộ quan điểm của anh". Ông nhắc đến cuộc nói chuyện với Bộ trưởng Tài chính: "Ông ấy vặn lại bằng cách nói với tôi một cách lịch sự rằng đó thực sự không phải là việc của tôi… Bây giờ, Dwight thân mến, anh có thể có một số phương cách để thuyết phục Bộ trưởng Tài chính cung cấp cho anh thông tin đặc biệt về kế hoạch ngân sách của ông ấy trong nhiều năm tới, nhưng tôi phải thú nhận rằng trong bất kỳ nỗ lực nào như thế, tôi bất lực". Cuối cùng, Lamont thẳng thừng cảnh báo Morrow hãy tránh xa việc giải quyết nợ với Mexico của ông: "Tôi hy vọng anh có thể thấy rõ rằng nên để cho vấn đề ở đúng chỗ nó nên ở thay vì cảm giác thôi thúc phá vỡ kế hoạch này".[34] Bình tĩnh hồi đáp, Morrow lặp lại việc Mexico đã phá sản và phải đối xử với các chủ nợ như nhau. Ông cảnh báo Lamont rằng nếu còn cố tiếp tục hành động thì cuối cùng sẽ phải đối diện với Bộ Ngoại giao.[35]

Sau hôm viết thư cho Morrow mà không cần đợi hồi âm, Lamont ký một thỏa ước độc lập tại số 23 Phố Wall với đại diện của Phòng Thương mại Mexico, ngay lập tức giảm gần một nửa số nợ của Mexico, từ 508 triệu xuống 267 triệu đô-la. Đúng như lời đe dọa, Morrow khuyên Mexico trì hoãn việc phê chuẩn, nhưng ảnh

hưởng của ông với Tổng thống Pascual Ortiz Rubio, người kế nhiệm Calles, đã giảm sút nhiều. Hóa ra mối thù giữa hai người đàn ông Morgan là vô nghĩa. Mexico liên tục hoãn ngày trả nợ và toàn bộ trò hề sụp đổ vào năm 1932. Kết quả đã có thể gây cười nếu không ảnh hưởng quá nhiều đến cuộc sống của Lamont và khiến những người sở hữu nhỏ lẻ trái phiếu Mexico càng nghèo thêm. Vào năm 1941, khoản nợ của Mexico thu lại còn 49,6 triệu đô-la, tức 1/10 con số ban đầu.

Mặc dù Morrow đã cắt đứt với nhà Morgan, mối liên hệ vẫn ảnh hưởng đến cuộc đua vào Thượng viện của ông mùa thu đó. Một tờ báo New Jersey dẫn lời đối thủ của ông: "Hình ảnh của ngài Đại sứ trong mắt cử tri New Jersey là công cụ và con rối của các tổ chức tài chính quyền lực, việc ứng cử của ông ta là một âm mưu của Phố Wall nhằm giành lấy chiếc ghế Tổng thống qua đường Thượng viện Mỹ".[36]

Morrow đã kiệt sức và chán nản. Ông bị mất ngủ, đau đầu và chạy một chiến dịch mờ nhạt. Nicolson cho hay ông đã gặp vấn đề nghiêm trọng với đồ uống có cồn. Trùng hợp là Luật cấm rượu mạnh lại trở thành chủ đề trung tâm trong chiến dịch. Không tránh né vấn đề, Morrow trở thành quan chức liên bang đầu tiên ủng hộ bãi bỏ hoàn toàn Tu chính án thứ 18.

Một lần nữa, ông dường như bị thúc đẩy bởi tham vọng của bản thân, và chiến dịch Thượng viện đem đến thêm nhiều lo âu chồng chất. Betty ghi lại trong nhật ký: "Dwight quá mệt mỏi, quá chán nản, quá rối loạn vì bị mắc kẹt trong chiến dịch Thượng nghị viện này. Anh ấy kiệt sức, không còn thiết tha và chỉ mong thua cuộc".[37] Thế nhưng định mệnh lại nghĩ ra cách mới để trừng phạt ông khi tạo ra một chiến thắng lớn vào tháng 11.

Trên chiếc ghế thượng nghị sĩ, Morrow dường như đã kiệt sức bởi những gánh nặng liên tục trong nhiều năm. Ông ngay lập tức khiến người ủng hộ phe Tự do thất vọng. Bất chấp cuộc Khủng hoảng, ông bỏ phiếu chống lại việc viện trợ lương thực, dự luật tiền thưởng cho binh sĩ và thắt chặt hơn dịch vụ công. Điều này khiến một nhà báo tuyên bố rằng chỉ trong ba tháng, ông đã xóa sạch danh tiếng hào phóng của cả đời.[38] Nhận xét ấy làm Morrow đau nhói. Ông rà soát lại các vấn đề theo cách kỹ lưỡng, bền bỉ của mình nhưng bị sa lầy trong sự phức tạp của chúng. Nhiều đêm ông không ngủ để đọc tài liệu về tình trạng thất nghiệp, và khi bị vợ cảnh báo rằng đã ngủ quá ít, ông trả lời: "Vớ vẩn. Người ta toàn cường điệu hóa giấc ngủ. Nếu tôi được ngủ say hai tiếng là ổn hết".[39] Trong lễ kỷ niệm Quốc khánh tại gia đình vào năm 1931,

Morrow buồn bã nhìn chăm chăm bãi cỏ ngôi nhà Englewood của mình và nói với con rể: "Charles, đừng bao giờ lo lắng. Không tốt cho tâm trí đâu".[40]

Vào tháng 9, Morrow bị một cơn đột quỵ nhẹ trong khi cùng Betty ăn trưa với nhà xuất bản báo Roy Howard trên một chiếc du thuyền ở Maine. Tuy nhiên, ông không thể ngừng ép mình bớt hoạt động hoặc điều chỉnh lại nhịp độ đến nhược người của bản thân. Ngày 2 tháng 10 năm 1931, sau một đêm không ngủ trên chuyến tàu từ Washington đến New York, ông nói với một hành khách: "Tôi hay tỉnh dậy với ý nghĩ thế giới này thật hỗn loạn làm sao".[41] Ngày hôm đó, ông tham dự buổi tiếp tân chính trị tại ngôi nhà ở Englewood. Ông bắt tay 4.000 người, bàn tay phải phồng rộp lên và ông phải dùng sang tay trái. Ba ngày sau, ở cuối tuổi ngũ tuần, Dwight Morrow qua đời trong giấc ngủ vì xuất huyết não. Người đàn ông từng bị dày vò bởi giấc mơ giàu sang để lại cả triệu đô-la riêng cho từ thiện.

Harold Nicolson đã dành cho ông một bài điếu văn khó hiểu: "Ở ông có chút gì đó điên rồ hay động kinh, hoặc chút gì đó không giống người và không bình thường... Ông có đầu óc của một kẻ siêu tội phạm và tính cách của một vị thánh. Không còn gì phải nghi ngờ, ông là một con người rất tuyệt vời".[42] Tuy vậy, Nicolson lại đã thêm vào đánh giá này một câu ít rộng rãi hơn nhiều về Morrow, "một kẻ mới nổi sắc sảo và ích kỷ đã uống rượu đến chết".[43]

Ở một khía cạnh nào đó, định mệnh vẫn còn khoan dung với Dwight Morrow. Năm tháng sau cái chết của Morrow, cháu trai của ông, Charles Lindbergh, Jr. bị bắt cóc từ căn nhà của gia đình gần Hopewell, New Jersey. Gia tộc Morgan đã cố gắng giúp giải quyết vụ án nổi tiếng này. Jack Morgan tìm đến mối liên hệ thế giới ngầm và thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, bao gồm cả một người xem tướng tay. Ngân hàng cũng gói và đánh số lên khoản tiền chuộc mà phụ tá của Lindbergh, Tiến sĩ John F. Condon, mang vào một nghĩa trang tối tăm trao cho kẻ bắt cóc. Khi thi thể của cậu bé được phát hiện trong một khu rừng hai tháng sau đó, Anne và Charles chuyển đến Next Day Hill, ngôi nhà của gia đình Morrow tại Englewood. Đến năm 1935, bị ám ảnh bởi báo chí và những kỷ niệm xấu, họ rời Mỹ sang Anh, sống tại Long Barn, một ngôi nhà lợp mái rạ kiểu vùng Kent thuộc sở hữu của Harold Nicolson, người viết tiểu sử cho cha của Anne.

Vụ bắt cóc Lindbergh cũng truyền nỗi sợ hãi sang Gia tộc Morgan. Một đội quân 250 vệ sĩ đã được tuyển dụng để bảo vệ gia đình của

các cộng sự nhà Morgan, để rồi nhiều đứa trẻ trong những gia đình ấy lớn lên giữa cảnh giàu sang và vệ sĩ có vũ trang.

Chương 16
Sự sụp đổ

Chúng ta thường hình dung thị trường giá lên của những năm 1920 trải dài suốt thập kỷ trong khi thực tế nó chủ yếu chỉ xảy ra ở nửa sau. Hiện tượng của Phố Wall không áp dụng với các thị trường chứng khoán khác trên thế giới. Thị trường Đức đạt đỉnh vào năm 1927, ở Anh vào năm 1928 và Pháp vào đầu năm 1929. Tại sao sự bùng nổ mạnh mẽ của Phố Wall lại lạc quan đến vậy? Đó một phần là phản ứng lại với những năm bất ổn sau chiến tranh, với tình trạng lạm phát và xung đột lao động, với việc bài cộng quyết liệt cùng tình trạng hỗn loạn vô chính phủ. Lịch sử tài chính dạy chúng ta rằng sự lãng quên là tiền đề cần thiết cho tình trạng cực kỳ lộn xộn.

Hứng khởi cũng được tạo ra bởi sự bùng nổ thanh khoản với tỷ lệ kỷ lục. Tiền mặt ở khắp mọi nơi. Năm 1920, Ben Strong tăng mạnh lãi suất để hạ nhiệt tình trạng bùng nổ lạm phát hàng hóa. Điều này tạo ra không chỉ suy thoái mà còn cả những điều kiện giảm lạm phát kéo dài nhiều năm. Đồng tiền không còn nằm ở các tài sản hữu hình. Khi bong bóng hàng hóa vỡ – từ dầu ở Texas tới đất ở Florida – tiền đổ vào thị trường tài chính. Cổ phiếu và trái phiếu được cuốn lên trên một cơn sóng lớn.

Trong khi châu Âu bị tàn phá bởi chiến tranh, nền kinh tế Mỹ vượt qua đối thủ và tạo ra thặng dư thương mại lớn. Sự bùng nổ kinh tế nghiêng hẳn về một bên. Các nhà bình luận nói về "những lĩnh vực yếu kém" trong nông nghiệp, dầu và dệt may. Với một nửa nước Mỹ vẫn còn sống ở khu vực nông thôn, các cuộc biểu tình ở Phố Wall dường như không thực tế và không liên quan đến nông dân. Và không phải ngân hàng nào cũng phát đạt. Ở các thị trấn nhỏ, mỗi ngày lại có hai ngân hàng suy yếu đến mức phá sản bởi các khoản vay nông nghiệp và dầu mỏ; nhưng điều này không xảy ra ở khu vực đô thị, nơi mà tài chính cũng như bất động sản phát

triển mạnh cùng nhau. Vào cuối năm 1928, John J. Raskob, Chủ tịch Ủy ban Dân chủ quốc gia, bắt đầu kế hoạch xây dựng tòa nhà Empire State như một công trình tượng trưng cho "lối sống Mỹ cho phép một cậu bé nghèo làm giàu ở Phố Wall".[1]

Raskob cùng các nhà tiên tri khác của thời đại này tán thành hệ tư tưởng thịnh vượng vô tận và nói về một kỷ nguyên kinh tế mới. Học thuyết lỗi thời của họ dễ dàng chiếm được lòng tin của rất nhiều thanh niên thiếu kinh nghiệm được Phố Wall tuyển dụng. Sau Ngày thứ Năm Đen tối tháng 10 năm 1929, tờ Wall Street Journal cho biết: "Có những người kinh doanh trên Phố Wall và nhiều người khắp nước Mỹ chưa bao giờ chứng kiến một thị trường đầu cơ giá xuống thật sự".[2] Trong khi nhiều người ở Phố Wall quyết quên đi những nỗi kinh hoàng trong quá khứ thì phần lớn đều còn quá trẻ để biết đến chúng.

Đối với nhiều nhà bình luận, tiền mặt dồi dào loại trừ bất kỳ khả năng suy thoái nào. Nỗi lo lớn thời cuối những năm 1920 là nước Mỹ có thể thiếu cổ phiếu. Vào ngày trước vụ sụp đổ năm 1929, tờ *Wall Street Journal* viết: "Có một lượng lớn tiền đang chờ đợi đầu tư. Hàng nghìn thương nhân và các nhà đầu tư đang ngóng từng chút cơ hội để mua cổ phiếu trong những đợt sụt giá bất thình lình như đã diễn ra vài tuần qua".[3] Tiền mặt dư thừa được xem như dấu hiệu của sự giàu có chứ không phải điềm báo suy giảm cơ hội cho đầu tư sinh lợi.

Và nhờ dồi dào tiền mặt, ngành dịch vụ tài chính của Mỹ đã tăng trưởng bùng nổ. Trước chiến tranh mới có 250 đại lý chứng khoán thì đến năm 1929, con số này đã tăng đáng kinh ngạc lên 6.500. Đã có thay đổi quan trọng trong thái độ chung đối với cổ phiếu. Xét về tầm quan trọng trên thị trường chứng khoán New York, trái phiếu luôn trội hơn cổ phiếu. Trước chiến tranh, các ngân hàng và công ty bảo hiểm có thể mua bán cổ phiếu nhưng nhà đầu tư nhỏ thì không. Chúng ta còn nhớ sự coi thường không suy chuyển của Pierpont Morgan đối với cổ phiếu. Khi được hỏi lý do thị trường đi xuống, ông sẽ nói luôn: "Cổ phiếu thay đổi bất thường", hoặc "Có nhiều người bán hơn người mua", như thể chủ đề này chẳng đáng để phân tích.[4]

Tuy nhiên đến những năm 1920, các nhà đầu tư nhỏ loạng choạng ồ ạt lao vào thị trường chứng khoán. Họ thường mua với tỷ lệ ký quỹ 10%, chỉ 1.000 đô-la để mua cổ phiếu trị giá 10.000 đô-la. Trong 120 triệu dân Mỹ, chỉ có 1,5-3 triệu người chơi chứng khoán, nhưng thắng lợi nhanh chóng và dễ dàng của họ gây chú ý cho cả quốc gia. Thảm họa thị trường năm 1929 tập trung chủ

yếu trong số 600.000 tài khoản ký quỹ.

Bởi thị trường chứng khoán hoạt động tích cực, các tập đoàn lớn huy động tiền bằng cách phát hành cổ phiếu sẽ rẻ hơn là trả những khoản tín dụng ngân hàng ngắn hạn. Nhiều công ty cũng mở rộng vốn từ lợi nhuận giữ lại, cố gắng tự giải thoát khỏi sự thống trị của ngân hàng như từ thời kỳ Các ông trùm. Thực tế là một số doanh nghiệp đã dư thừa tiền mặt nên tham gia vào đầu cơ cổ phiếu và cho vay ký quỹ – giống nhiều công ty Nhật Bản trong những năm 1980 sử dụng tiền nhàn rỗi đầu tư vào *zai-tech* – sức ép mà Cục dự trữ Liên bang tạo ra nhằm khiến các ngân hàng ngừng cho vay ký quỹ được bù lại bởi những người cho vay công nghiệp không được kiểm soát.

Trong thời kỳ trước khi luật Glass-Steagall* ra đời, việc các công ty ưu tiên chứng khoán không đe dọa gì đến Phố Wall. Các ngân hàng lớn New York hưởng lợi thông qua những chi nhánh chứng khoán mới của mình, nhờ đó cũng có thể bỏ qua được các giới hạn của ngân hàng liên tiểu bang. Guaranty Trust đã mở văn phòng tại Saint Louis, Chicago, Philadelphia, Boston và thậm chí ở Montreal. Các đơn vị chứng khoán của Chase National Bank không chỉ hoạt động khắp cả nước mà còn lập văn phòng tại Paris và Rome. Thế giới của thị trường toàn cầu hợp nhất như vậy đã được vụ sụt giảm năm 1929 báo trước. Trong năm 1927, Guaranty Trust phát minh ra Chứng chỉ tiền gửi Mỹ (ADR), cho phép người Mỹ mua cổ phiếu ở nước ngoài mà không gặp phải các vấn đề tiền tệ. Đây sẽ là lĩnh vực kinh doanh cực kỳ hấp dẫn với J. P. Morgan & Co., khi công ty tiếp quản Guaranty Trust sau này.

*. *Đạo luật Glass-Steagall được Quốc hội Mỹ thông qua vào năm 1933, quy định các ngân hàng bán buôn không can dự vào hoạt động của các ngân hàng đầu tư. Đạo luật được thông qua trong tình thế cấp bách khi gần 5.000 ngân hàng vỡ nợ và sụp đổ trong cuộc Đại suy thoái, nhưng đã mất dần hiệu quả và bị bãi bỏ vào năm 1999. (ND)*

Lúc này, có hai thế giới chứng khoán ở Phố Wall. Một theo định hướng bán lẻ tẻ ngắt, mà ví dụ tiêu biểu là National City Company, chi nhánh của ngân hàng. Chủ tịch Charles Mitchell của National City Company chi mạnh cho việc tiếp thị chứng khoán. Ông tổ chức đua tranh và dành những lời động viên cho gần 2.000 người môi giới của mình, thúc đẩy nâng doanh số bán hàng cao hơn. Các ông chủ ngân hàng mang hình ảnh những kẻ hám lợi ba hoa. Trong giới này có mốt chạy theo trái phiếu nước ngoài, đặc biệt là từ Mỹ Latinh, các nhà đầu tư nhỏ tin chắc vào độ an toàn của chúng. Chưa ai thấy được những cạm bẫy nguy hiểm mãi cho đến

về sau, khi người ta biết các ngân hàng Phố Wall đã đem khoản nợ xấu Mỹ Latinh của mình gộp vào trái phiếu bán ra thông qua các chi nhánh chứng khoán. Đây là một nhân tố quan trọng đằng sau sự tách bạch hoạt động kinh doanh ngân hàng với chứng khoán theo Luật Glass-Steagall.

Bởi sự sụp đổ năm 1929, các ngân hàng tiền gửi lớn đã đánh bại nhiều hiệp hội cũ trong kinh doanh chứng khoán và đưa ra con số sửng sốt 45% trong tổng phát hành mới. National City Bank Company bảo lãnh chứng khoán nhiều hơn J. P. Morgan và Kuhn, Loeb hợp lại. Tuy nhiên, giới tinh hoa Phố Wall vẫn cự lại được để sống sót, điển hình là Gia tộc Morgan đáng kính. Phần lớn hoạt động chứng khoán chính vẫn ở lại với các công ty bán buôn uy tín lâu đời. J. P. Morgan không có mạng lưới phân phối, mà phát hành ban đầu được phân phối bởi khoảng 1.200 nhà bán lẻ; vẫn còn cách biệt thị trường, ngân hàng phân bổ cổ phiếu cho "các nhóm bán". Công ty cùng quản lý với các đồng minh trong tổ hợp độc quyền tiền tệ Money Trust của mình – National City, First National và Guaranty Trust – trong khi Morgan Grenfell làm việc với House of Baring, Rothschild, Hambro và Lazard.

Trong những ngày điều trần Pujo, việc phát hành trái phiếu lớn vẫn được tiến hành theo trình tự ấn định. AT&T là một ví dụ tuyệt vời. Tại Thư viện Morgan năm 1920, Jack Morgan, Harry Davison và Robert Winsor của Kidder, Peabody đưa ra một thỏa thuận bí mật để chia cổ phần American Telephone và Telegraph. Họ giữ nguyên các bên góp phần trong suốt thập kỷ: Kidder, Peabody, 30%; J. P. Morgan, 20%; First National Bank, 10%; National City Bank, 10%... Luật Gentleman Banker cấm việc mưu toan cướp khách, bởi hình thức ấy không chỉ không tốt mà còn nguy hiểm. J. P. Morgan và Kuhn, Loeb lo ngại rằng nếu tranh giành khách hàng của nhau, họ sẽ tiêu diệt lẫn nhau trong một trận chiến đẫm máu.

Ở vị trí của mình, Gia tộc Morgan không cần phải thuyết phục các nhà đầu tư nhỏ. Như The New Yorker viết hồi năm 1929: "Không biết từng có ngân hàng tư nhân nào được diện kiến uy lực cá nhân kinh người của Morgan chưa, nhưng ngân hàng Morgan bây giờ còn mạnh hơn thời ông ấy nhiều".[5] Đến cuối thập kỷ, nó ít phải hối hận hơn bất cứ ngân hàng nào khác. Một phần là kết quả của truyền thống trước đó để lại, bởi ngân hàng được hưởng lợi nhờ sự khinh bỉ từ thời Victoria của mình đối với thị trường chứng khoán – như Pierpont từng nói với Bernard Baruch: "Tôi không bao giờ đánh bạc".[6] Jack Morgan có chỗ tại Sàn chứng khoán từ năm 1894 nhưng chưa bao giờ tiến hành giao dịch nào. Chỉ có một lần, trong cuộc biểu tình Liberty Bond, ông xuất hiện tại sàn giao dịch. Ông

giữ chỗ chỉ nhằm giảm hoa hồng từ hơn 30 nhà môi giới mà ngân hàng sử dụng. Thêm vào đó, cổ phiếu phổ thông phát hành chỉ chiếm vỏn vẹn 3% số chứng khoán Morgan đảm trách. Vì thiệt hại chính của những năm 1920 xuất phát từ sự thao túng cổ phiếu, J. P. Morgan & Co. đã thoát được một số vụ dư thừa tồi tệ nhất.

Hầu như chỉ tham gia vào trái phiếu bán buôn và kinh doanh ngân hàng, J. P. Morgan & Co. từ chối hạ tiêu chuẩn trừ những trường hợp ngoại lệ rõ ràng. Ngân hàng khuyến khích đầu tư kiểu thận trọng, chẳng hạn như trái phiếu đường sắt và tránh xa trò mách nước cổ phiếu. Đáng chú ý khi chính sách này bị vi phạm, ngân hàng đã vô cùng xấu hổ. Khi đi châu Âu vào tháng 7 năm 1926, cộng sự của Morgan là Thomas Cochran đã chiêu đãi một phóng viên trên tàu *Olympic*. (Trong Thập niên 20 ầm ĩ, thậm chí tàu sang trọng cũng có văn phòng môi giới.) Và thế là khi Cochran đang trên biển, băng điện báo Dow Jones trích lời ông rằng General Motors sớm muộn cũng bán ở mức 100 điểm cao hơn so với mức hiện tại của nó. Nhận thức được sự quan tâm của Morgan-Du Pont ở công ty, giới giao dịch đẩy cổ phiếu GM tăng thêm 25 điểm trong hai ngày. Kinh hãi trước bằng chứng về sức mạnh của mình, ngân hàng đảm bảo rằng sự cố như vậy sẽ không tái diễn.

Mặc dù ngân hàng Morgan tránh xa thị trường chứng khoán, nhưng các cộng sự của nó thì không chống lại việc đầu cơ. Họ đang ở vào vị trí tuyệt vời để tận dụng lợi thế của giao dịch nội gián vốn phổ biến và không hề bất hợp pháp trong những năm 1920. Phố Wall thời kỳ Jazz không chỉ xôn xao nhiều tin đồn, mà việc ở vào vị trí có thể đưa ra các báo cáo giả được coi là dấu hiệu của sự chín chắn về tài chính. Quy định lỏng lẻo của Sàn chứng khoán cùng sự sơ sài trong báo cáo của các công ty khiến tin tức nội bộ trở nên có giá trị hơn, nhà đầu tư luôn cố moi thông tin từ bạn bè ở Phố Wall. Những lời mách nước từ bên trong không đảm bảo thành công – nhiều nhà đầu tư đã điêu đứng vì chúng – nhưng vẫn có lợi ở mức đủ để được coi là "bổng lộc" chính của nhân viên Phố Wall.

Trong thập niên 1930, các cộng sự Morgan tham gia nhóm những người ủng hộ việc chấm dứt giao dịch nội gián. Lamont thẳng thừng: "Đây là một vấn đề đơn giản và không thể bác trong đạo đức kinh doanh".[7] Một số người đã có dũng khí làm việc này từ sớm. Thẩm phán Elbert Gary, Chủ tịch U.S. Steel, từng tổ chức họp hội đồng quản trị mỗi ngày sau khi thị trường chứng khoán đóng cửa, và sau các cuộc họp ấy ông tóm tắt cho báo chí, tước đi cơ hội độc nhất để các giám đốc hưởng được lợi từ tin tức của ông. Song

nhìn chung, cũng giống như những người khác ở Phố Wall, cộng sự Morgan được lợi từ giao dịch nội gián, không hẳn từ các giao dịch chuẩn bị xảy ra mà chính là từ thông tin thông thường của công ty.

Edward Stettinius là một giám đốc lắm lời của cả General Motors và General Electric. Năm 1922, khi được Harry Davison hỏi liệu có nên mua cổ phiếu ưu đãi của GM cho vợ không, Stettinius trả lời: "Tôi ngần ngại… về việc mua bất kỳ cổ phiếu phổ thông nào cho đến khi báo cáo tài chính được công bố cho thấy kết quả hoạt động năm trước. Báo cáo này, bây giờ đang trong quá trình chuẩn bị, có lẽ sẽ cho thấy tổng nợ trên khoản thặng dư ngân sách vào khoảng 58 triệu đô-la như được trình bày sơ qua trong bản ghi nhớ kèm theo đây. Tôi nghĩ báo cáo này có thể gây tác động xấu lên giá cổ phiếu và sẽ không mua cho đến sau khi báo cáo được công bố".[8] Stettinius xử lý việc mua cổ phiếu GM cho cả tài khoản cá nhân của Jack Morgan và Tom Lamont.[9] Có thể nói là dễ như ăn kẹo.

Trong những lời khuyên của mình, Stettinius cho thấy một cảm giác mơ hồ rằng có gì đó không đúng trong việc làm này. Năm 1923, lại được cộng sự Morgan là Herman Harjes ở Paris hỏi về việc mua cổ phiếu General Electric, hãy lưu ý cách Stettinius ngập ngừng trước khi tiết lộ:

Tôi nghiêng về mua hơn là bán cổ phiếu của General Electric Co. ở mức giá hiện nay, khoảng 196. Tôi cảm thấy mình không thể thật sự nói cho anh hay những thông tin tôi có được với tư cách là thành viên Ban điều hành và Hội đồng quản trị Công ty, nhưng có thể nói với anh (hãy bảo mật) là tôi đoán một số hành động được thực hiện trong vòng sáu tháng tới sẽ vẫn tiếp tục nâng cao giá trị cổ phần của công ty. Tôi sẽ ngạc nhiên nếu chúng không được bán trên 225 hoặc 230 mỗi cổ phiếu, trong vòng sáu hoặc chín tháng tiếp theo. Công ty đang làm rất tốt – một lần nữa tự tin rằng – lợi nhuận 11 tháng của năm 1923 sẽ cho thấy mức tăng 50 đô-la so với giai đoạn tương ứng của năm 1922.[10]

Nếu Stettinius có chút gì đắn đo, thì đó không hẳn ở chỗ tiết lộ thông tin của công ty mà là rò rỉ tin tức cho những người ngoài vòng nội bộ các cộng sự J. P. Morgan.

Ngân hàng Morgan còn tham gia vào một hiện tượng mang màu sắc thời đại khác đi ngược lại thái độ vẫn thể hiện đối với cổ phiếu phổ thông. Trong khoảng từ năm 1927 đến năm 1931, ngân hàng tham gia vào hơn 50 tổ hợp đầu cơ cổ phiếu – hình thức chưa bị cấm cho đến tận thời New Deal. Được đánh giá là đặc sắc và hấp

dẫn, thu hút giới thượng lưu, được báo chí theo sát... những nhóm đầu cơ này ngang nhiên thao túng giá chứng khoán. Một số còn thuê quảng cáo, thậm chí mua chuộc phóng viên để "bơm" cổ phiếu. Các tổ hợp kiểu này đã tạo nên tên tuổi của Joe Kennedy sau khi ông tham gia bảo vệ công ty Yellow Cab của John D. Hertz chống lại cuộc tấn công đầu cơ hạ giá hồi năm 1924; sau đó, Hertz nghi ngờ chính Kennedy cũng đang tiến hành một cuộc tấn công như vậy. Tháng 10 năm 1929, hơn 100 mã cổ phiếu bị những người buôn chứng khoán công khai mua vét. Vì vậy, dù tuyên bố ưa các khoản đầu tư dài hạn ổn định hơn, các cộng sự Morgan vẫn bị ảnh hưởng bởi bầu không khí đầu cơ quanh mình.

Những năm 1920 cũng là thời kỳ người ta điên cuồng giao dịch mua bán. Như Otto Kahn nhớ lại, đó là sự "điên cuồng thật sự, mọi người ai cũng đều cố gắng mua tài sản của người khác... Các tổ chức mới mọc lên như nấm. Quá dễ để kiếm tiền. Công chúng háo hức mua cổ phần và các mẩu giấy, khiến tiền... dồn lên các tập đoàn trong nước cũng như chính phủ nước ngoài".[11] Mặc dù không có bộ phận sáp nhập chính thức nhưng J. P. Morgan có nhiều chân rết không chính thức. Nó chuyên về giao dịch nhập khẩu chiến lược, đòi hỏi phải có những mối liên hệ nhạy cảm ở nước ngoài hoặc hỗ trợ bí mật của chính phủ, với nhiều thỏa thuận được định hướng chống lại lợi ích của Anh; hơn hết, số 23 Phố Wall hoạt động như một cánh tay của Washington.

Ngành viễn thông là một ví dụ. Sau chiến tranh, Mỹ lo sợ quân đội Anh sẽ độc quyền cáp ngầm truyền thông dưới biển, thứ vốn đã mang về thông tin tình báo chiến tranh vô giá. Hải quân Mỹ mong muốn sử dụng dịch vụ của một công ty tư nhân mới được Washington hỗ trợ để đấu với Anh trong lĩnh vực công nghệ vô tuyến đang nổi. Tổng thống Wilson thông báo riêng cho General Electric rằng ông muốn chống lại sự độc quyền cáp của người Anh bằng một thế lực độc quyền sóng vô tuyến của Mỹ. Tiền của Morgan giúp GE mua lại phần của Anh ở American Marconi, sau trở thành cốt lõi của Công ty thông tin vô tuyến Mỹ (RCA). Washington có chân trong ban điều hành của công ty này với tư cách quan sát viên không biểu quyết.

Trong thập niên 1920, Gia tộc Morgan cũng đã giúp Sosthenes Behn dựng lên đế chế toàn cầu International Telephone and Telegraph (ITT). Một lần nữa, vai trò của ngân hàng không phải tấn công mà là phân xử. Một thỏa thuận đình chiến lịch sử đã bắt đầu từ số 23 Phố Wall, theo đó AT&T nhượng thị trường nước ngoài cho Behn, đổi lại lời hứa rằng ITT sẽ không xây dựng các nhà máy điện thoại tại Mỹ. Thỏa thuận dàn xếp này, đáng ngạc

nhiên, kéo dài 60 năm, cho thấy ngân hàng Morgan vẫn thích các nhà tư bản công nghiệp lớn cấu kết với nhau hơn là nền kinh tế cạnh tranh theo tư tưởng tự do *laissez-faire*.

Với niềm yêu thích dành cho các mưu đồ chính trị, Behn cùng Gia tộc Morgan là một cặp trời sinh. Thông qua cộng sự Morgan là Herman Harjes ở Paris, Behn giành quyền kiểm soát hệ thống điện thoại Tây Ban Nha, thành công này trở thành viên ngọc trên vương miện đế chế quốc tế của ông. Đến giữa thập niên 1920, J. P. Morgan & Co. giúp Behn tiếp tục giành lấy các hệ thống điện thoại ở Brazil, Argentina, Chile và Uruguay, hất cẳng người Anh khỏi nơi họ từng vượt trội. Ngân hàng ủng hộ mục tiêu của Behn theo rất nhiều cách khác nhau. Trong quá trình đàm phán khoản vay của Áo, biết rằng chính phủ có kế hoạch mua thiết bị mạng điện thoại của Siemens, ngân hàng đã đề cập đến việc ITT rất háo hức đấu thầu. Lamont đôi khi giống như đại diện toàn quyền bí mật của Behn. Năm 1930, ông hội kiến với Mussolini chỉ để đề xuất mong mỏi xây dựng nhà máy ở Ý của Behn. Thỏa thuận giao dịch thời này luôn diễn ra kín đáo, đằng sau hậu trường chứ không có sự màu mè như sau này.

Đầu năm 1929, một dấu hiệu chắc chắn của thảm họa đã xảy ra khi J. P. Morgan & Co. gạt đi ác cảm truyền thống của mình và tham gia một loạt đề xướng chứng khoán. Phố Wall bị cuốn theo những hình thức đầu cơ vay nợ mới. Mượn một khái niệm của Anh, nhiều nhà môi giới, trong đó có Goldman Sachs, giới thiệu các quỹ tương hỗ đầu cơ, được gọi là "ủy thác đầu tư". Phương sách được yêu thích thứ nhì là công ty holding hay công ty giữ vốn. Công ty giữ vốn sẽ đảm nhận điều hành nhiều công ty kinh doanh nhỏ, sử dụng cổ tức của họ để trả cho người giữ trái phiếu của chính họ, những người đã chi tiền cho việc sáp nhập ngay từ đầu. Điều này cho phép một chuỗi vô hạn các vụ mua lại.

Theo xu hướng tận dụng các công ty giữ vốn thiết thực trong ngành dịch vụ công cộng, năm 1929, J. P. Morgan & Co. tài trợ cho United Corporation mua lại Mohawk-Hudson, Public Service Corporation of New Jersey, Columbia Gas và Electric, cùng các công ty khác đang kiểm soát hơn 1/3 sản lượng điện của 12 bang phía đông. Đó là một sự trở ngược lại thời Pierpont thúc đẩy các quỹ tín thác, giữ một khối lượng lớn cổ phiếu cho mình và bổ nhiệm các giám đốc. Sổ sách của United Corporation được lưu giữ tại số 23 Phố Wall, còn hội đồng quản trị gồm toàn bạn bè và cộng sự Morgan. Ngân hàng cũng tài trợ cho Standard Brands, một tập hợp các công ty chế biến thực phẩm bao gồm Fleischmann, Royal Baking Powder, Chase and Sanborn và E. W. Gillette.

Vô bổ nhất năm 1929 là Alleghany Corporation, do Morgan tài trợ, một công ty giữ vốn hoạt động trong đế chế đường sắt và bất động sản của anh em Van Sweringen ở Cleveland. Oris P. và Mantis J. Van Sweringen là hai con người kỳ quặc, lầm lì và ít nhiều thiếu giáo dục kiểu chính thống. Với dáng người thấp đậm và khuôn mặt tròn, họ như một cặp mèo Xiêm không thể tách rời. Sống ở Daisy Hill, nông trang biệt thự kiểu Thụy Sĩ rộng 700 mẫu Anh ở phía ngoài Cleveland, hai anh em độc thân ăn cùng nhau, ngủ cùng phòng, hiếm khi giao tiếp xã hội, tránh rượu, thuốc lá, không tài xế, người hầu và những cái bẫy khác của sự giàu sang. Vào đêm trước vụ sụt giảm, tài sản của họ có giá trị hơn 100 triệu đô-la.

Bắt đầu từ việc phát triển vùng ngoại ô Shaker Heights, hai anh em đã học được nghệ thuật sử dụng tiền của người khác. Họ tiến vào lĩnh vực đường sắt, xây dựng một tuyến đường từ trung tâm Cleveland đến khu mở rộng. Họ bị cuốn vào quỹ đạo Morgan vào năm 1916, khi Bộ Tư pháp gây áp lực buộc New York Central phải buông tuyến đường sắt "Nickel Plate", có đi qua Cleveland; Van Sweringens xuất hiện với tư cách là một bên thân thiện muốn nhận lại từ tay New York Cetral với giá chỉ 500.000 đô-la tiền mặt. Alfred Smith, Chủ tịch của New York Central, đưa họ tới số 23 Phố Wall, quàng vai và nói với Lamont: "Tôi có nhiều kinh nghiệm với hai chàng trai này. Họ rất có khả năng… Tôi muốn anh hợp tác với họ theo bất kỳ cách hợp pháp nào có thể".[12] Lamont đã làm theo.

J. P. Morgan & Co. và Guaranty Trust sắp đặt tài trợ cho việc tiếp quản đường sắt cùng bất động sản của hai anh em. Là bậc thầy đòn bẩy tài chính, Van Sweringen sử dụng mỗi lần mua hàng mới làm tài sản thế chấp cho lần tiếp theo. Các công ty holding của họ kiểm soát những công ty holding khác theo nhiều tầng nhiều lớp, nhận được sự hỗ trợ chính không phải tiền mặt mà là các mối quan hệ quyền lực của Morgan. Năm 1929, từ trên nóc một tòa nhà 40 tầng ở Cleveland, Van Sweringen điều khiển hệ thống đường sắt lớn thứ năm của Mỹ có chiều dài bằng tổng các tuyến đường sắt của nước Anh cộng lại.

Được J.P.Morgan & Co. phát hành vào tháng 1 năm 1929, cổ phiếu của Alleghany Corporation có ý nghĩa như một thành tựu tóm tắt của hai anh em – công ty siêu giữ vốn trên đỉnh kim tự tháp. Theo New York Times, "phương sách công ty giữ vốn đã đẩy tới giới hạn cuối cùng".[13] Việc liên kết với anh em nhà Van Sweringen cho thấy sự khinh suất của những năm 1920 cuối cùng đã khiến họ tự đầu độc thành lũy tự tôn của mình – ngân hàng Morgan. Ngay cả cái tên Morgan thần bí cũng không thể trụ vững một kim tự tháp

được xây chỉ bằng niềm tin. Phải bốn năm sau, công chúng cuối cùng mới biết được những tình huống đáng ngờ của việc cho lưu hành cổ phiếu Alleghany. Tuy nhiên, vào đầu năm 1929, cổ phiếu này vẫn là món hời được săn đón nhất.

Gần như suốt năm 1929, Jack Morgan và Tom Lamont bị phân tâm bởi cơn bão ập tới từ vấn đề gai góc: bồi thường thiệt hại chiến tranh của Đức. Họ liên tục cảnh báo không nên cho Đức vay quá nhiều rồi sau đó chính mình lại cho vay. Trong thời buổi tranh tối tranh sáng của các doanh nhân ngoại giao này, nước Mỹ vẫn ngưỡng mộ nhìn vào các ông chủ Morgan để tìm hướng đi. Chủ tịch GE là Owen Young và Jack Morgan được chọn là đại biểu Mỹ đến một hội nghị được tổ chức tại Paris nhằm đưa ra giải pháp cuối cùng cho vấn đề bồi thường; ngoài ra còn có Tom Lamont và luật sư người Boston Thomas W. Perkins ở vai trò dự khuyết. Nghiêm túc xét ra thì nhóm này không có tính chính thức mặc dù lại có liên hệ chặt chẽ với Washington. Trong tháng 2, họ lên tàu *Aquitania*, cập bến tại Cherbourg, được các quan chức Pháp chào đón và nhanh chóng chuyển lên một toa xe riêng đi đến Paris.

Hội nghị do Owen Young chủ trì diễn ra tại khách sạn George V sang trọng. Lại một lần nữa, điểm vướng mắc là năng lực bồi thường của Đức. Như thường lệ, người Pháp, do Emile Moreau của Ngân hàng Pháp đại diện, cố phản đối việc giảm bồi thường. Và Mỹ thì từ chối giảm nợ chiến tranh. Tin rằng các khoản bồi thường không thể hỗ trợ về mặt tài chính, Tiến sĩ Schacht, Chủ tịch Ngân hàng Trung ương Đức Reichsbank, nhiều lần làm gián đoạn hội nghị, giận dữ và bỏ ra khỏi phòng. Một trong những đại biểu của Anh, Lord Revelstoke, nói rằng với "khuôn mặt Teuton*, cái cổ vạm vỡ và cổ áo chật ních… ông ta khiến tôi liên tưởng đến một con sư tử biển ở vườn thú".[14]

**. Một bộ lạc người Đức. (BTV)*

Tại hội nghị này, Jack Morgan không giấu nổi sự chán ghét với người Đức. Tiến sĩ Schacht đã sai lầm khi cố níu kéo J. P. Morgan & Co. tài trợ đường sắt Đức. Jack tỏ ra khinh bỉ. "Từ những gì tôi nhìn thấy thì người Đức là thứ dân hạng hai", ông đánh điện về New York, "và tôi thà để việc của họ cho người khác làm".[15] Ông càu nhàu về việc hội nghị đã làm hỏng kế hoạch căng buồm chiếc du thuyền Corsair trên biển Địa Trung Hải, chưa kể đến những chuyến săn bắn ở Scotland. Tiến sĩ Schacht lưu ý Morgan là người đầu tiên đánh mất cơ hội thành công. Đây là một dịp hiếm hoi Jack để cảm xúc của mình lộ ra mặt, và Lord Revelstoke so sánh ông với "một con bò rừng hoang dã trong một cửa hàng đồ sứ

Dresden".[16]

Tại Paris, Tiến sĩ Schacht hy vọng có thể giảm đáng kể khoản bồi thường và giận dữ bởi sự không khoan nhượng của Pháp. Ông này gây sốc cho phe Đồng minh bằng đề xuất rằng Đức sẽ trả lại hành lang Ba Lan và các thuộc địa ở nước ngoài để bù cho chi phí đền bù cao. Để giúp phá vỡ bế tắc ngoại giao, Owen Young chấp thuận gợi ý của trợ lý trẻ David Sarnoff, người không lâu sau đó trở thành Chủ tịch RCA, muốn thử đàm phán không theo nghi thức với Schacht. Lamont nói với Sarnoff: "Chúc may mắn. Nếu ai khác có thể làm công việc này thì cậu cũng có thể làm".[17] Và thế là vào ngày 1 tháng 5, một người nhập cư Nga-Do Thái và một người Đức, Hjalmar Schacht, đã có bữa ăn tối đầu tiên tại phòng của Schacht ở khách sạn Royal Monceau. Giữa họ ngay lập tức nảy sinh thiện cảm. Schacht từng học Hebrew, thứ ngôn ngữ mà Sarnoff được học trong quá trình đào tạo giáo sĩ, và cuối cùng, họ nói về đủ mọi thứ từ opera Đức tới Kinh Cựu Ước. Họ cũng thảo luận về khoản tiền bồi thường, bữa ăn tối đầu tiên biến thành một phiên đàm phán marathon kéo dài 18 tiếng đồng hồ. Sarnoff sau đó được ghi nhận công lao đã gieo được vào đầu Schacht ý tưởng về "điều khoản bảo hộ" gắn khoản tiền bồi thường với hiệu quả kinh tế của nước Đức. Nhưng nhìn chung, ý kiến này đã kéo được Schacht vào kế hoạch.[18]

Phấn khởi vì sáng kiến của Sarnoff, Jack đã mang đến những quả dâu Pháp chín mọng. Ông nói: "David, nếu thực sự mang về được một thỏa thuận đã ký, cậu có thể yêu cầu bất cứ điều gì, đó là món quà của tôi".[19] Sau một buổi thương lượng kéo dài khác vào cuối tháng 5, Sarnoff đã mang được một thỏa thuận về khách sạn Ritz. Jack sửng sốt. "Tôi xin ngả mũ trước cậu", ông nói và nghiêng mình. "Và tôi vẫn giữ lời hứa của mình. Hãy yêu cầu bất cứ thứ gì cậu muốn, và nó sẽ là của cậu".[20] Sarnoff yêu cầu chiếc tẩu bằng đất sét trắng giống loại Jack dùng. Đó là sản phẩm của một nghệ nhân làm tẩu ở London, chính là người đã làm cho Pierpont. Jack thuê ngay một chiếc máy bay và cho người tới London lấy tẩu cho Sarnoff.

Kế hoạch của Young giảm tiến độ thanh toán bồi thường so với Kế hoạch của Dawes, kéo dài ra hơn 59 năm. Ngoài ra, kế hoạch này cũng cố gắng phi chính trị hóa khoản nợ của Đức bằng cách chuyển nó thành trái phiếu có thể giao dịch. Thay vì trả trực tiếp cho các nước Đồng minh, Đức sẽ trả thông qua Ngân hàng Thanh toán Quốc tế mới. Điều này sẽ giải phóng nước Đức khỏi sự can thiệp chính trị và bớt áp lực bị ghét bỏ cho văn phòng của Tổng đại lý. Parker Gilbert với tính cách trẻ con rời Berlin để trở thành

một cộng sự của J. P. Morgan, một động thái không hề khiến người Đức ngạc nhiên. Khi Gilbert cảnh báo người Đức không nên tìm kiếm bất kỳ khoản vay nước ngoài nào ngoài khoản vay Young, Karl von Schubert của Bộ Ngoại giao Đức đã nhận ra được động cơ kín đáo. J. P. Morgan đang chuẩn bị cho nước Pháp vay một khoản lớn và khoản vay của Đức "sẽ bị [Gilbert] coi như đối thủ cạnh tranh khó chịu đối với dự án của J. P. Morgan & Co., nơi đã rõ là thân tín với ông ta", von Schubert cho biết.[21]

Tọa lạc trong một khách sạn tại quảng trường chính của Basel, Thụy Sĩ, Ngân hàng Thanh toán Quốc tế mới thỏa mãn giấc mơ của Montagu Norman về một nơi mà các ngân hàng trung ương có thể đưa ra chính sách tiền tệ quốc tế mà không bị can thiệp chính trị. Norman âu yếm gọi nó là một phòng xưng tội. Quốc hội Mỹ không thích từ quốc tế và từ chối không cho Cục dự trữ liên bang tham gia, dù nhiều ngân hàng tư nhân Mỹ đã mua cổ phần trong đó. BIS tồn tại lâu hơn kế hoạch Young và phát triển thành một ngân hàng trung tâm cho các ngân hàng trung ương, đúng như Monty Norman đã hình dung.

Vào tháng 6 năm 1929, việc giải quyết nợ của Đức được công bố. Báo chí đăng hình Tiến sĩ Schacht nghiêng qua Owen Young để bắt tay với Emile Moreau của Ngân hàng Trung ương Pháp. Ngay khi văn kiện vừa được ký thì một chiếc rèm cửa sổ bắt lửa và bốc cháy – điềm báo khủng khiếp cho số phận của Kế hoạch Young ở Đức, nơi nó cũng chẳng được thích thú gì hơn kế hoạch Dawes. Tiến sĩ Schacht đặt bút ký trong cảm giác mâu thuẫn mạnh mẽ, khẳng định rằng trách nhiệm thuộc về nội các Đức. Chẳng bao lâu sau, ông này tuyên bố bãi ước và trở thành người thân Đức Quốc xã. Phần 100 triệu đô-la của khoản vay Young, được J. P. Morgan & Co. tài trợ vào tháng 6 năm 1930, là nỗ lực thứ hai và cũng là cuối cùng dành cho Đức. Không giống như khoản vay Dawes được đón nhận mạnh mẽ, chẳng mấy người hào hứng với khoản vay Young. Tuy thế, vào năm 1929, Hội nghị Paris đã đóng lại vấn đề nan giải nhất của thời đại và giúp thúc đẩy tăng trưởng cuối cùng của thị trường chứng khoán ở thành phố New York. Owen Young thậm chí đã được nhắc đến như một ứng cử viên tổng thống đầy tiềm năng.

Khi Jack ở lại săn gà gô, Lamont trở về New York. Theo nguyên tắc, các cộng sự nhà Morgan không thuộc về nhóm nhà tài chính chọn lọc, những người sau này có thể cảnh báo các điềm gở về thị trường chứng khoán. (Joe Kennedy sau đó nói rằng ông đã bán cổ phiếu sau khi nghe người đánh giày của mình mời chào mua chúng.) Lamont là nhân vật tiêu biểu của thời đại kinh tế mới và

nghĩ rằng chỉ có suy thoái kinh tế có thể làm trật đường cổ phiếu. George Whitney cho rằng Hội đồng Thống đốc Cục dự trữ liên bang là một "lũ ngu chết tiệt" vì thắt chặt tín dụng trong năm 1929. Nhà tiên tri duy nhất ở Morgan là Russell Leffingwell, cựu trợ lý của Bộ trưởng Ngân khố Mỹ, đã đến với Corner hồi năm 1923 từ công ty luật của Cravath, Henderson, Leffingwell và de Gersdorff. Có tính cách thú vị và phong nhã, Leffingwell có chiếc mũi nhọn, dài và mái tóc bạc sớm đầy vẻ khôn ngoan. Ông là một người Dân chủ và đôi khi ngả sang hướng Tự do. Bằng kiểu trí tuệ cộc cằn, hiếu chiến của mình, ông bêu riếu các nhà lý luận của cả hai bên cánh tả và cánh hữu. Là người không ngừng lo lắng, ông tỏ rõ sự khinh thường đối với niềm lạc quan của Andrew Mellon: "Trong khi đó, Bộ trưởng Ngân khố vĩ đại nhất kể từ thời Alexander Hamilton đang giàu lên trên giấy và nghĩ rằng tất cả là tốt nhất trong thế giới tốt nhất có thể".[22]

Leffingwell theo thuyết tiền rẻ, đổ lỗi cho lãi suất quá thấp đã dẫn đến đầu cơ chứng khoán. Năm 1927, Monty Norman đã đến New York và xin Ben Strong hạ lãi suất để giảm áp lực lên đồng bảng. Strong thực hiện bằng cách hạ lãi suất chiết khấu - hành động mà Leffingwell tin rằng đã gây ra sự bùng nổ của thị trường chứng khoán. Vào đầu tháng 3 năm 1929, khi nghe báo cáo rằng Monty "hốt hoảng" về tình trạng rỗng ruột ở Phố Wall, Leffingwell sốt ruột nói với Lamont: "Monty và Ben đã gieo gió. E rằng tất cả chúng ta sẽ phải gặt về bão lốc... Tôi nghĩ sẽ có một cuộc khủng hoảng tín dụng thế giới".[23] Về sau, ông cho rằng hai người họ phải chịu trách nhiệm trực tiếp cho cuộc Đại suy thoái. Có thể nhắc lại rằng Jack Morgan và những người khác ở số 23 Phố Wall ủng hộ Anh quay lại với vàng hồi năm 1925, nhưng chỉ với điều kiện là Monty tăng lãi suất, chứ không phải Ben hạ lãi suất.

Benjamin Strong không còn sống để chứng kiến sự sụp đổ. Ông trải qua bệnh tật liên miên – lao, cúm, viêm phổi, giời leo – và bị tiêm đầy morphine cho đến khi qua đời ở tuổi 55, vào tháng 10 năm 1928. Montagu Norman đã muộn phiền thương tiếc Strong trong nhiều năm. Trong suốt mùa xuân và mùa hè năm 1929, người kế nhiệm do chính Strong lựa chọn, George Harrison, khẩn thiết yêu cầu Hội đồng Thống đốc Cục dự trữ liên bang ở Washington tăng lãi suất. Nhưng đáp lại, hội đồng này phủ quyết tăng lãi suất ở New York. Russell Leffingwell thấy một bi kịch Hy Lạp đang chuẩn bị diễn ra. Ông sợ rằng Harrison đã kế thừa sự phản kháng mà Strong để lại và "sự kháng cự mạnh mẽ của Hội đồng Thống đốc ở Washington có thể phần nào là kết quả của 10 năm chồng chất cay đắng dành cho sự thống trị của Ben tội nghiệp".[24] Vào thời điểm tồi tệ nhất, hệ thống bị bồi thêm một cú

từ mối thù hằn quan liêu, để rồi khi lãi suất chiết khấu được tăng lên muộn màng vào tháng 8 năm 1929 từ 5% thành 6%, người ta không còn hạ nhiệt được quả bom.

Ngày 5 tháng 9 năm 1929, bi kịch Ngày thứ Năm Đen tối đã được báo trước khi một nhà kinh tế ít người biết đến là Babson lặp lại cảnh báo mà ông này đưa ra nhiều năm trước: "Sớm hay muộn thì một vụ sụt giảm cũng đến, và nó sẽ rất kinh hoàng".[25] Vào lúc bình thường nào đó, nhận xét này hẳn đã bị bỏ qua, nhưng lúc này, nó lại được lưu truyền trên mạng tin tức trong một thời gian ngắn làm rạn nứt thị trường chứng khoán. Giáo sư Irving Fisher của Đại học Yale, thầy cả của hy vọng học thuật, đã củng cố niềm tin trước sau như một: "Giá cổ phiếu đã đạt đến điểm có vẻ như một trạng thái ổn định cao vĩnh viễn".[26] Nhưng nền kinh tế Mỹ đã đạt đỉnh điểm vào tháng 8 và tuột giảm ngay cả khi Fisher phát biểu.

Đến giữa tháng 10, biến động ở thị trường chứng khoán khiến Hoover lo lắng đến mức cử phái viên Harry Robinson đến tham khảo ý kiến Lamont, cố vấn trưởng của ông ở Phố Wall. Hoover, vị tổng thống đầu tiên có điện thoại trên bàn làm việc, thường xuyên gọi cho Lamont trước bữa sáng. Bất chấp mối thân tình giữa Hoover với Gia tộc Morgan, nhiều cộng sự vẫn thầm chế giễu ông là lạnh lùng, khoa trương và bướng bỉnh. Parker Gilbert từng gọi ông là "Bộ trưởng Thương mại và Bộ trưởng ngầm của tất cả các bộ".[27] Trong chiến dịch năm 1928, đảng Dân chủ đưa ra một bản ghi nhớ được Leffingwell viết thời còn làm ở Ngân khố: "Hoover chẳng biết gì về tài chính, chẳng biết gì về giao dịch và kinh tế".[28] Hoover hờn dỗi vì ngân hàng đã không làm nhiều hơn để hỗ trợ ông tái tranh cử. Trước cuộc bầu cử sơ bộ, ông gửi một lời đe dọa đến Lamont, cáo buộc ông này làm việc cho Charles Dawes.

Tuy nhiên, phải công nhận là tổng thống không phải không chú ý đến các hiểm họa Phố Wall. Đầu năm 1928, khi trao đổi với Bộ trưởng Thương mại, ông đã sửng sốt bởi sự ung dung chẳng lo lắng gì về thị trường chứng khoán của Coolidge. Tháng 3 năm sau, với tư cách tổng thống, ông triệu tập đến Nhà Trắng Richard Whitney, Phó chủ tịch Sàn giao dịch New York đồng thời là anh trai của cộng sự Morgan, George Whitney. Hoover muốn Sàn hạn chế đầu cơ – lời kêu gọi đã bị lờ đi. Hoover cũng đổ lỗi cho Cục dữ trữ về lãi suất thấp, cho phép các ngân hàng có nguồn dự trữ dồi dào để được đem đi tài trợ cho việc mua ký quỹ.

Bấy giờ, sứ giả đương nhiệm của Hoover, Harry Robinson, muốn

biết câu trả lời cho hai câu hỏi: Số lượng cổ phiếu sáp nhập tăng lên có đáng lo ngại không? Chính phủ liên bang có nên hành động để ngăn chặn đầu cơ ở Phố Wall hay không? Năm ngày trước Ngày thứ Năm Đen tối, Lamont đã viết cho Hoover một bản ghi nhớ, trong đó thanh minh cho các hoạt động của thời kỳ này. Ông nhẹ nhàng xua đi những mối lo ngại có căn cứ của Hoover: "Đầu tiên, chúng ta phải nhớ rằng có rất nhiều điều phóng đại trong tin đồn hiện nay về đầu cơ..." Ông ca ngợi các lực lượng tự điều chỉnh của thị trường. Dẫn ra các ngành công nghiệp đã bị tụt lại trong cuộc bùng nổ – xe hơi, gỗ xẻ, dầu, giấy, đường, xi măng – ông tuyên bố thị trường vẫn chưa quá nóng. Đồng tình với United Corporation và Alleghany, ông ca ngợi những công ty giữ vốn mới hiện đã thống trị ngành đường sắt cũng như các ngành dịch vụ công. Ông kết lại bài diễn văn làm phấn chấn lòng người, khiến mọi mối lo sợ lắng xuống: "Kể từ sau chiến tranh, đất nước đã bắt đầu một khoảng thời kỳ thịnh vượng phồn vinh đặc biệt... Tương lai rất xán lạn".[29]Thiếu sót duy nhất ông thấy nằm ở Hội đồng thống đốc của Cục dự trữ liên bang tại Washington vì đã chặn lãi suất cao tại các ngân hàng dự trữ khu vực.

Martin Egan đưa bản ghi nhớ tới Nhà Trắng. Tổng thống háo hức muốn nghe báo cáo của Lamont đến mức đã hoãn lại cuộc diễu hành đến 10 hay 15 phút để nói chuyện với Egan, người biết ông rất tự tin về chức tổng thống nhưng bực bội với Phố Wall. Sự hài lòng không kéo dài lâu. Ngày 22 tháng 10, Tổng thống gửi một thông điệp điên cuồng đến Lamont bày tỏ quan ngại về "tình hình đầu cơ mà theo ông ấy là dường đang đi quá kiểm soát", như Lamont kể lại cho Jack.[30] Hoover đã đúng – dù có hơi muộn. Ngày hôm sau, cơn lốc bán ra do hoảng sợ đánh vào một số cổ phiếu blue chip nhất định, Westinghouse giảm 35 điểm và General Electric giảm 20. Bong bóng sắp vỡ tới nơi. Sáng ngày tiếp theo, Winston Churchill đứng trong phòng dành cho khách của Sàn giao dịch New York. Hai tuần trước đó, ông đã ăn trưa với các cộng sự Morgan đã giúp đỡ khôi phục lại bản vị vàng cho nước Anh vào năm 1925. Còn thời điểm này, ông xem thường cảnh tượng mà nhiều người sẽ loanh quanh lần về quyết định hồi năm 1925, với nhu cầu giảm thấp lãi suất của Mỹ. Trong vòng hai giờ giao dịch đầu tiên, 10 tỷ đô-la gần như đã biến mất trên giấy tờ. Sự sụt giảm quá mạnh dẫn tới những tiếng la hét đáng sợ đến mức văn phòng phải đóng cửa vào cuối buổi sáng.

Giống như năm 1907, những người tuyệt vọng đứng trên bậc thềm Tòa nhà Liên bang, tay đút trong túi, mũ kéo sụp xuống, mắt nhìn chằm chằm về phía trước. Sự im lặng do cơn sốc gần như sờ thấy được trong những bức ảnh được chụp ngày hôm đó.

Họ đứng chôn chân bên ngoài Sàn giao dịch. Nhiều nhà đầu tư mua ký quỹ đã bị hủy hoại hoàn toàn. Báo chí ghi nhận lại một âm thanh lạ len qua Phố Wall – tiếng gầm gừ, ậm ừ, thì thầm. Đó là âm thanh dồn lại của hàng nghìn con người choáng váng đang giải tỏa cảm xúc. Bạo lực tràn lan. Khi một người xuất hiện trên nóc một tòa nhà, đám đông cho rằng ông ta muốn nhảy và thiếu kiên nhẫn với sự do dự của ông ta. Cả chục vụ tự tử đã được ghi nhận, một số còn đầy chất thơ. "Hai người đàn ông đã tay trong tay nhảy từ một cửa sổ cao ở Ritz", Galbraith ghi lại. "Họ có một tài khoản chung".[31] Chỉ có hội lăng xăng ở Sàn giao dịch, vốn chẳng có tiền mà đầu tư, mới thích thú khi thấy các ông chủ của mình phá sản.

Khoảng giữa trưa, một loạt ông chủ ngân hàng lớn của Phố Wall rảo bước tới cửa nhà số 23. Đây là những người với thành tích chói lọi đã khiến nước Mỹ rộn ràng – Charles Mitchell của National City, Albert Wiggin của Chase, Seward Prosser của Bankers Trust và William Potter của Guaranty Trust. Họ đại diện cho khối tài sản 6 tỷ đô-la, có lẽ là tổ hợp giàu có nhất trên thế giới. Lần cuối cùng, họ tận hưởng tầm vóc anh hùng mà Thời kỳ Jazz đã ban cho. Những người từng trải ở Phố Wall không thấy bất ngờ gì khi cuộc họp được chủ trì bởi Tom Lamont 58 tuổi. Vai trò giải cứu bây giờ tự động thuộc về Morgan. Dẫu có sai sót gì thì đó vẫn là ngân hàng của các ngân hàng, trọng tài của các tranh chấp, công ty phảng phất màu chính trị đem đến sự tin cẩn không ai sánh được. Theo lời của B. C. Forbes: "Ngày thứ Năm, Thomas W. Lamont, cộng sự cao nhất của Morgan đã đứng ra nhận lấy vai trò mà J. P. Morgan đã nhận trong các cơn hoảng loạn ngày xưa".[32]

Ngay cả trong khủng hoảng, Lamont vẫn vui vẻ tự tin, sự bình tĩnh của ông đã trở thành huyền thoại. Với người đàn ông bí ẩn của Phố Wall, Ngày thứ Năm Đen tối có thể là thời khắc vinh quang của ông. Ông là một ứng viên kỳ lạ cho vai trò này. Từng mất hết lương của cả một năm vì bán khống hồi còn trẻ, ông thề chừa hẳn đầu cơ chứng khoán. Ông cũng chính là ông chủ ngân hàng đã khuyên ngài Hoover yếu bóng vía giữ thái độ trung lập ôn hòa với Phố Wall.

Cuộc giải cứu của các chủ ngân hàng trong Ngày thứ Năm Đen tối có ý nghĩa biểu tượng hơn là về thực chất. Biết không thể chống đỡ một thị trường chứng khoán đang sụp đổ, những người này cố gắng đưa vào khả năng thanh khoản và sắp xếp một sự suy giảm có trật tự. Đã có những khoảnh khắc đáng sợ sáng hôm đó khi không có người mua nào xuất hiện. Vì vậy, họ cam kết chi ra 240 triệu đô-la mua lại cổ phiếu và ổn định thị trường. (Nhà

Guggenheim cũng tham gia nhóm này.) Tuy chẳng thấm vào đâu, nhưng đó là điều tốt nhất họ có thể làm.

Bởi vì Chủ tịch Sàn chứng khoán đang ở Honolulu nên quyền Chủ tịch Richard Whitney đại diện cho chiến dịch giải cứu – một sự lựa chọn có vẻ lý tưởng vì anh trai ông là một cộng sự Morgan và công ty riêng của ông môi giới trái phiếu Morgan. Richard Whitney cũng là một người giỏi giả vờ, dùng thái độ lạnh lùng che đậy thực tế rằng ông và vợ mình đang phải chịu thua lỗ chứng khoán lên đến 2 triệu đô-la.33 Vì vậy, việc ông thong dong đi lại trong Sàn giao dịch lúc 1 giờ 30 phút chiều là một màn trình diễn đặc biệt. Ông đến gian giao dịch U.S. Steel và đặt giá 205 cho 20.000 cổ phiếu – hơn giá đặt trước đó vài điểm. Khi tin tức về giao dịch này lan ra, thị trường dường như ổn định lại được một thời gian.

Việc U.S. Steel được Morgan lựa chọn bảo trợ không phải ngẫu nhiên: là các chủ ngân hàng hào hoa, Lamont và những người khác cảm thấy cần hỗ trợ các công ty mà họ đã tài trợ. Sau đó, hóa ra Whitney chỉ mua 200 cổ phiếu của Steel và đã rút lại lệnh mua khi người khác nhảy vào. Ông lặp lại việc đặt tiền tại 15 hay 20 quầy giao dịch khác, tổng đến gần 20 triệu đô-la. Đến cuối ngày, chỉ một nửa số tiền của các ông chủ ngân hàng được thực chi, tuy nhiên, phép màu rơi rớt vẫn giúp cho thị trường phục hồi một chút. Đó là màn ảo thuật cuối cùng của những năm 1920.

Vào cuối ngày giao dịch, các ông chủ ngân hàng họp lại lần thứ hai và đề cử Lamont làm người phát ngôn. Ông bị đám đông phóng viên ập vào với các câu hỏi chói tai. Đung đưa cặp kính không gọng, ông đưa ra câu "nói giảm nói tránh" đáng nhớ nhất lịch sử tài chính Mỹ: "Có một chút bán quá tay do căng thẳng trên Sàn chứng khoán".34

Dù sau này trở thành câu nói hay bị giễu nhại, nhưng thực ra đây là câu trả lời một phóng viên hỏi xoáy rằng ngài Lamont có để ý tình trạng bán tràn lan trên Sàn không. Lamont nhẹ nhàng đổ lỗi sự suy giảm do "điều kiện kỹ thuật" và nói về "các bọt khí" trên thị trường. Bằng lối nói mơ hồ không thể so sánh được, ông cho biết thị trường "dễ cải thiện".35 Những buổi gặp phóng viên tiếp diễn trong nhiều tuần và khiến Lamont trở thành người nổi tiếng. Ông lên luôn trang bìa của tạp chí *Time*.

Gần như ngay lập tức, Phố Wall dũng cảm đưa ra những tuyên bố đầy hy vọng. Các chuyên gia lạc quan xuất hiện. Tối hôm đó, các nhà giao dịch nhỏ lẻ gặp nhau ở nhà môi giới của Hornblower &

Weeks và tuyên bố thị trường "có thể coi đang ở trong điều kiện tốt hơn so với nhiều tháng nay".[36] Tờ Wall Street Journal sáng hôm sau không nhắc về vụ sụt giảm mà về việc giải cứu: "CÁC NGÂN HÀNG NGĂN CHẶN SỰ SỤP ĐỔ CỔ PHIẾU: CƠN LŨ BÁN RA TRONG 2 GIỜ ĐÃ NGƯNG SAU HỘI NGHỊ TẠI VĂN PHÒNG CỦA MORGAN: 1.000.000.000 ĐÔ LA HỖ TRỢ".[37] Các ông chủ ngân hàng yêu cầu Hoover tuyên truyền về cổ phiếu như một món hàng giá rẻ. Nhưng thay vào đó, vị tổng thống buông ra câu nói vô vị quen thuộc: "Nhiệm vụ cơ bản của một đất nước, đó là sản xuất và phân phối hàng hóa, đang trên cơ sở thịnh vượng và ổn định".[38] Thị trường loạng choạng qua ngày thứ Sáu và buổi sáng thứ Bảy mà không có thêm khủng hoảng mới nào.

Vụ sụt giảm năm 1929 diễn ra trong hai giai đoạn, ngăn cách bởi một cuối tuần. Vào ngày Chủ nhật, những chuyến xe buýt du lịch lượn lờ qua Phố Wall như ma ám để xem nơi xảy ra vụ khủng hoảng tạo nên một tâm trạng ác nghiệt. Những người đã ngẫm nghĩ về tuyên bố của Hoover vào cuối tuần liền vội vã bán vào thứ Hai. American Telephone và Telegraph giảm 34 điểm, General Electric giảm 47 điểm. Niềm tin của cả thị trường và công chúng vào các ngân hàng sụp đổ.

Vào Ngày thứ Ba Bi kịch 29 tháng 10, các nhà đầu tư nhìn lại Ngày thứ Năm Đen tối như một khoảng bình yên. Trong cái ngày tồi tệ nhất lịch sử thị trường này, băng điện báo bị chậm đến hai tiếng rưỡi. Hơn 16 triệu cổ phiếu đổi chủ – một kỷ lục được giữ đến tận 40 năm sau. Cuối ngày hôm đó, thiệt hại của hai ngày đã kéo giá cổ phiếu giảm gần 25%. Vào thời điểm này, việc mua vào không giảm đi, mà đơn giản là đã biến mất hẳn. Đỉnh điểm là White Sewing Machine bán ra được ở mức 48, rồi đến thứ Hai giảm xuống ngay 11. Vào thứ Ba, khi không có người mua nào xuất hiện, một người đưa tin cảnh báo đã mua vào với giá 1 đô-la một cổ phiếu. Chiều tối hôm ấy, khi hành khách bước vào nhà ga Grand Central, các cậu bé bán báo đã hét lên: "Hãy đọc đi mà khóc!"

Không giống Ngày thứ Năm Đen tối, Ngày thứ Ba Bi kịch cho thấy sự yếu đuối của các ông chủ ngân hàng. Họ trở thành những anh chàng bé nhỏ đứng trước cơn sóng thủy triều. Theo The New York Times, "sự hỗ trợ của ngân hàng, vốn đã có thể ấn tượng và thành công trong những hoàn cảnh bình thường, nay bị gạt hẳn đi một cách thô bạo, khi cổ phiếu hết lô này đến lô khác tràn ngập thị trường".[39] Trong khi tin đồn về Ngày thứ Năm Đen tối mang đầy hy vọng – người ta nháy mắt với nhau và nói về "sự hỗ trợ có tổ chức" đang kiểm soát tình hình – thì Ngày thứ ba Bi kịch được

đánh dấu bằng những báo cáo rằng các ông chủ ngân hàng bán phá giá cổ phiếu để tự cứu mình.

Lamont lúc này đối mặt với nhóm phóng viên thù địch hơn. Ông phải phủ nhận thông tin cho rằng nhóm của mình đã phá hoại thị trường để kiếm lợi. "Nhóm đã và sẽ tiếp tục hợp tác để hỗ trợ thị trường và không phải là người bán cổ phiếu".[40] Vẫn bằng lối nói khéo léo quen thuộc, ông cho biết tình hình "vẫn còn những điểm đầy hy vọng".[41] Trong một nỗ lực vô ích để củng cố sự tự tin, U.S. Steel và American Can công bố cổ tức đặc biệt.

Như một boongke ẩn trú tinh thần mới, các ủy viên của Sàn chứng khoán gặp nhau hôm thứ Ba Bi kịch trong một căn phòng dưới tầng hầm sàn chứng khoán. Khi Lamont và George Whitney cố gắng vào mà không gây chú ý, họ bị bảo vệ cản lại. Nội dung chính của cuộc họp là liệu có cần đóng cửa thị trường hay không. Richard Whitney cho rằng việc đóng cửa sẽ khiến công chúng bất an và tạo ra một chợ đen, như đã xảy ra tại thời điểm bùng nổ Thế chiến I. Ông cũng lo sợ nó sẽ gây ra sự hỗn loạn trong các ngân hàng cho giới môi giới vay nợ. Tại nhiều thời điểm khác nhau trong năm 1929, Morgan có 100 triệu đô-la tồn đọng trong các khoản vay như vậy cùng các cổ phiếu chứng khoán cầm cố tài sản thế chấp. Làm sao các ngân hàng và công ty môi giới Phố Wall có thể hoạt động khi bị đóng băng tài sản thế chấp chứng khoán?

Giống như năm 1987, nhóm quyết định rút ngắn thời gian hoạt động của Sàn giao dịch. Lý do được đưa ra là các nhân viên làm việc quá sức đã bơ phờ vì thiếu ngủ, thời gian ngắn hơn sẽ cho phép họ bắt kịp công việc giấy tờ. Thay vì đổ chuông lúc 10 giờ, tiếng cồng mở cửa sẽ vang lên vào giữa trưa ngày thứ Năm, sàn sẽ đóng cửa vào thứ Sáu và thứ Bảy. Richard Whitney kể lại một ấn tượng sinh động về cuộc họp dưới tầng hầm: "Căn phòng nơi họ gặp nhau chưa bao giờ được thiết kế cho các cuộc họp lớn kiểu này, nên hầu hết ủy viên buộc phải đứng hoặc ngồi trên bàn. Cuộc họp diễn ra bên dưới, bên trên sự hoảng loạn vẫn hoành hành… Cảm xúc của những người có mặt được tiết lộ qua việc liên tục đốt thuốc lá, rít một, hai hơi rồi dập và đốt điếu mới – hành động khiến căn phòng nhỏ hẹp sớm ám đầy màu xanh khói thuốc".[42]

Trong những tuần sau Ngày thứ Ba Bi kịch, người ta truyền nhau những câu chuyện về các cuộc họp bí mật vào giờ ăn trưa ở tầng hầm Sàn giao dịch. Có tin nói rằng Lamont và Richard Whitney đã theo dõi người giao dịch qua kính tiềm vọng. Whitney vẫn tiếp tục bước đi với đầy vẻ tự tin, ngang tàng, dù sau này ông nhắc lại những ngày ấy bằng từ "bầu không khí chiến tranh". Trước khi

xuất hiện trước công chúng, ông hô hào các cộng sự của mình: "Giờ thì cười lên nào các chàng trai!"[43] Tuy nhiên, hành động sửa chữa thực tế được đưa ra không phải từ nhóm Phố Wall cũ mà từ một lực lượng đối đầu với hoảng loạn tài chính mới – Cục Dự trữ Liên bang.

Vào cuối tháng 10, Jack từ châu Âu trở về, chủ trì một cuộc họp tại Thư viện Morgan với George Harrison, người kế nhiệm Ben Strong tại Fed New York. Điển trai, hút tẩu, đi lại khập khiễng do tai nạn thời niên thiếu, Harrison là con trai của một sĩ quan quân đội, tốt nghiệp trường Luật Harvard và Yale. Là một nhà hoạt động theo khuôn mẫu Strong, Harrison hạ lãi suất và bơm hàng tỷ đô-la tín dụng làm phao cho các ngân hàng đang ôm các khoản cho vay nặng đô với những người môi giới. "Sàn chứng khoán phải mở cửa bằng mọi giá", Harrison tuyên bố. "Thưa các ngài, tôi sẵn sàng cung cấp toàn bộ các quỹ dự trữ nếu cần thiết".[44] Khi bị Thống đốc Cục dự trữ là Roy A. Young ở Washington quở trách, Harrison can đảm trả lời rằng thế giới đang "cháy" và hành động của ông đã được "thực hiện và không thể hoàn tác". Ông chi đến 100 triệu đô-la mỗi ngày để mua trái phiếu chính phủ và chắc chắn rằng các ngân hàng Phố Wall đã dự trữ đủ để đối phó với tình trạng khẩn cấp. Được thực hiện tinh vi, trên quy mô lớn, những hành động trong thời điểm hậu sụt giảm của ông khiến hành động của Pierpont vào năm 1907 thành ra hoàn toàn cổ lỗ, vì ông có thể mở rộng danh tiếng nếu cần thiết. Harrison khẳng định nguyên tắc về trách nhiệm của chính phủ trong cơn hoảng loạn tài chính.

Chuỗi ngày sau vụ khủng hoảng là khoảng thời gian tuyệt vời cho những lời động viên và sự can đảm giả tạo. Irving Fisher đáng kính cảm thấy được an ủi khi các nhà đầu tư yếu kém đã bị loại khỏi thị trường và cổ phiếu nằm trong tay những người giỏi giang hơn. Ông mô tả thị trường hậu khủng hoảng như một món hời cho nhà đầu tư khôn ngoan.[45] Từ pháo đài Pocantico Hills của mình, John D. Rockefeller đưa ra một tuyên bố có tính tiên tri: "Tin rằng điều kiện cơ bản của đất nước là vững chắc… con trai tôi và tôi vài ngày nữa sẽ mua một số cổ phiếu phổ thông ổn định".[46] Lời của Rockefeller được chuyển đến tai Eddie Cantor, một nạn nhân của sự sụp đổ của Goldman Sachs Trading Corporation, khi đó đang đóng vai chính vở *Whoopee*trên sân khấu Broadway. Cantor trả lời: "Đương nhiên rồi, còn ai có tiền nữa chứ?"[47]

Eddie Cantor sau đó đã đệ đơn kiện 100 triệu đô-la đối với Goldman Sachs, nhưng việc này có lẽ chưa gây tổn hại cho tương lai của công ty bằng vở kịch vui mới của anh này. Trong đó, một con bù nhìn bước ra sân khấu, hung hăng vắt một quả chanh.

“Anh là ai?” Cantor hỏi. “Tôi là nhân viên ký quỹ của Goldman Sachs”, bù nhìn trả lời. Rất nhiều đơn kiện đã được đệ trình chống lại Goldman Sachs trong những ngày Suy thoái bơ phờ, các nhà môi giới hài hước châm chích gọi tới công ty và yêu cầu được gặp Bộ phận Pháp chế. Từ bây giờ, thậm chí hài kịch cũng giễu cợt thói tự phụ của Phố Wall. Thời đại này đã đi đến một kết cục bất ngờ và tai hại. Vụ khủng hoảng là một đòn giáng mạnh vào niềm tự hào và lợi nhuận của Phố Wall. Như Bernard Baruch sau đó đã nói: “Ấn tượng rằng các ông chủ ngân hàng là những người bảo thủ, cẩn thận, khôn ngoan đã vỡ vụn vào năm 1929”.[48]

Chương 17
Suy thoái

Sau vụ sụp đổ, Herbert Hoover không hề thụ động hay vô dụng như người ta vẫn tưởng. Ông đã cắt giảm thuế, bắt tay vào các chương trình công và yêu cầu các ngành phục vụ công cộng xây dựng công trình mới. Ông gọi các doanh nhân đến Nhà Trắng, cam kết duy trì mức lương và do đó tránh việc sức mua sụt giảm. Henry Ford giảm giá xe và tăng lương cho công nhân lên 7 đô-la một ngày. Trong khi đó, Cục Dự trữ liên bang New York thực hiện một chuỗi cắt giảm lãi suất nhanh chóng làm giảm tỷ lệ chiết khấu xuống còn 2,5% vào tháng 6 năm 1930. Rõ ràng nguyên tắc hành động của chính phủ để giảm bớt rủi ro kinh tế đã được đặt ra từ trước thời Chính sách New Deal.

Phố Wall cố gắng đối mặt với vụ sụp đổ bằng sự chịu đựng ngoan cường khắc kỷ và coi đó như một liều thuốc đắng dã tật. Mọi người đều trở nên bình tĩnh hơn. Cuối năm 1929, Lamont gọi vụ sụp đổ là lời cảnh báo khó chịu nhưng không để lại tác hại lâu dài: "Sau tất cả, tôi không thể không cảm thấy đây là một bài học quý giá và kinh nghiệm thu được hôm nay có thể là lợi thế cho chúng ta trong tương lai… Chưa bao giờ công việc kinh doanh nói chung lại có cơ sở vững chắc hơn bây giờ".[1] Cách tiếp cận hợp lý này cho thấy họ tin rằng rắc rối tài chính đã kết thúc, nhưng thực tế, nó chỉ mới bắt đầu.

Chưa bao giờ hoàn toàn thoải mái với kiểu cắt giảm thuế quyết liệt và suy nghĩ cực đoan của phe Cộng hòa trong những năm 1920, các cộng sự nhà Morgan hy vọng vụ sụp đổ này sẽ là điềm báo cho sự trở lại của nền kinh tế bảo thủ hơn. Họ bứt rứt trước sự sa ngã đầu cơ của những năm 1920 và hoan nghênh việc đưa trở lại tinh thần tiết kiệm lẫn làm việc cần cù. Dwight Morrow, khi đó là Thượng nghị sĩ New Jersey, đã đồng ý rằng "thịnh vượng quá mức phá hỏng phẩm cách con người".[2] Russell Leffingwell lại coi suy

thoái như một cuộc "thanh lọc lành mạnh" sau bảy năm ăn chơi thỏa thích: "Liều thuốc chữa bệnh chỉ là đừng ngóng băng điện báo, đừng nghe radio, đừng uống rượu gin lậu và đừng nhảy theo điệu Jazz nữa… Quay trở về với những quy tắc kinh tế cũ và xây dựng thịnh vượng dựa trên sự chăm chỉ và tiết kiệm".[3] Các ý kiến kiểu đó giống lời răn của người thanh cao muốn trừng trị kẻ đồi bại. Bộ trưởng Ngân khố Andrew Mellon, người đã trốn tránh vai trò lãnh đạo sau vụ sụp đổ, nói về sự xuống dốc thế này: "Nó sẽ tẩy sạch những thối nát khỏi hệ thống của chúng ta. Mọi người sẽ làm việc chăm chỉ, sống một cuộc sống có đạo đức hơn".[4] Tuy nhiên, Keynes cảnh báo rằng sự khắc khổ như vậy sẽ chỉ làm cuộc Suy thoái thêm tồi tệ.

Nhiều người đưa ra những tuyên bố dễ nghe như trên thực ra đang sống nhờ vào sự giàu có của những năm 1920. Mặc dù bị thiệt hại rất lớn, các cộng sự Morgan vẫn khoe khoang sự giàu có của mình đến mức đáng xấu hổ. Giáng sinh năm 1928, mỗi người bọn họ nhận được khoản tiền thưởng 1 triệu đô-la. Năm 1929, con trai Junius của Jack chuyển đến Salutation, ngôi biệt thự bằng đá 40 phòng trên một hòn đảo ngay cạnh hòn đảo của cha mình. Ngay cả khi những người môi giới chứng khoán cứ lần lượt nhảy lầu vào tháng 10 năm đó thì công nhân ở Bath, Maine vẫn phải vội vã hoàn thành Corsair IV, chiếc du thuyền 6.000 mã lực, dài 104m, với tổng trọng tải 2.181 tấn. Chiếc du thuyền tư nhân lớn nhất mọi thời đại, một cung điện nổi với thang máy, trần nhà lấp lánh, tường ốp gỗ tếch Ấn Độ, ghế bành và lò sưởi bằng gỗ gụ này đòi hỏi một đội thủy thủ hơn 50 người và tiêu tốn của Jack khoảng 2,5 triệu đô-la. Con số được coi là khủng khiếp ấy thực ra chỉ chiếm khoảng một nửa thu nhập hằng năm mà Jack nhận được từ ngân hàng vào cuối những năm 1920.

Jack Morgan đã trải qua Giáng sinh năm 1929 với 15 đứa cháu tại Matinicock Point, đó là quãng thời gian ấm áp và hạnh phúc. "Nó thực sự không khác gì mấy gia đình nhà lợn mà tôi đã thấy ở trang trại", ông nói.[5] Sang năm mới, ông mong đợi một chuyến đi đến Palestine với bạn là Tiến sĩ Cosmo Lang, Tổng Giám mục Canterbury.

Điều khiến cho Phố Wall chấp nhận bị ru ngủ như vậy sau khủng hoảng là phản ứng chính trị vẫn chưa đủ lực. Chưa có ai đòi hỏi phải cải tổ triệt để hệ thống. Tháng 12 năm đó, khi biết về đề án cắt giảm nhân viên tại Bảo tàng Lịch sử Tự nhiên Mỹ, Jack đã bù vào khoản thiếu hụt ngân sách. Sự hào phóng của người giàu là đáng kể; tuy nhiên, chẳng bao lâu sau, cuộc Đại Suy thoái sẽ trút cơn thịnh nộ hằng năm trời lên đầu các ngân hàng.

So với năm 1987, Phố Wall có lẽ có lý do chính đáng hơn để bào chữa cho sự tự mãn sau cuộc khủng hoảng 1929. Mỹ đang rất tự hào về thặng dư thương mại và ngân sách, nước này vừa kết thúc thập kỷ kinh tế thịnh vượng nhất trong lịch sử của mình. Trong nền kinh tế thế giới, quốc gia này có quyền lực cao nhất và là chủ nợ hàng đầu. J. P. Morgan & Co. có quá nhiều tiền mặt tới mức cuối những năm 1920 đã đem những món quà lớn tặng cho các cộng sự kém may mắn hơn ở London và Paris. Sự ngạo nghễ của thời đại này có thể được tha thứ phần nào.

Tâm lý đầu cơ không biến mất ngay lập tức. Những người có tiền đổ xô mua cổ phiếu ban đầu được bào chữa khi vào đầu năm 1930, thị trường đã gần như phục hồi. Mọi người bàn tán về một thị trường giá lên nhẹ. Đầu tư kinh doanh tăng, cùng với sự tăng trưởng về doanh số xe hơi và nhà ở. Ngày 7 tháng 3 năm 1930, Tổng thống Hoover tuyên bố: "Tất cả bằng chứng đều chỉ ra rằng những ảnh hưởng xấu nhất của cuộc khủng hoảng lên tỷ lệ thất nghiệp sẽ kết thúc sau 60 ngày nữa".[6]

Tuy nhiên, vào tháng 4, thị trường chứng khoán bắt đầu trượt đi, sau đó tiếp tục giảm vào tháng 5 và tháng 6 cùng với mỗi biểu hiện hy vọng mới của Hoover. Không giống sự sụt giảm ngoạn mục của tháng 10 năm trước, những bước xuống lần này tuy nhỏ nhưng ổn định và liên tục. Đến giữa năm 1932, thị trường chạm đáy chỉ bằng 1/10 của đỉnh tháng 9 năm 1929. Như vậy, những kẻ quê mùa phải bán tháo trong cơn sợ hãi sau khủng hoảng sau cùng lại ổn hơn các thương gia lõi đời cố tìm kiếm món hời.

Chúng ta sẽ không bao giờ biết liệu khả năng quản lý kinh tế khôn ngoan có thể ngăn được cuộc Đại suy thoái hay không. Tuy nhiên, có hai sự kiện đã dẫn tới sự xuống dốc không phanh của nền kinh tế. Ngày 17 tháng 6 năm 1930, phớt lờ lời khẩn cầu của hơn 1.000 nhà kinh tế Mỹ, Tổng thống Hoover lấy sáu chiếc bút vàng và ký vào Đạo luật Thuế Hawley-Smoot – mức đánh thuế bằng hơn nửa giá của một số loại hàng nhập khẩu. Một ngày trước khi Hoover ký đạo luật này, thị trường chứng khoán, trong tâm trạng lo lắng, đã trải qua ngày tồi tệ nhất kể từ Ngày thứ Ba Bi kịch.

Là nhà tài trợ chính của các khoản vay nước ngoài, J. P. Morgan & Co. vô cùng e ngại. Nếu các con nợ không thể xuất khẩu hàng hoá sang Mỹ, làm thế nào để họ kiếm được ngoại tệ và trả nợ? Lamont nói: "Tôi gần như đã quỳ xuống để cầu xin Herbert Hoover bãi bỏ mức thuế Hawley-Smoot ngớ ngẩn đó".[7] Ông coi hệ thống thương mại thế giới như một trại tị nạn điên rồ.[8]Tóm lại, ngân hàng mang tính quốc tế nhất của Mỹ đã chứng kiến sự nổi lên của một nền

kinh tế kiểu mới theo chủ nghĩa dân tộc. Nó phá bỏ cơ cấu tự do thương mại và dòng vốn tự do mà Đế chế Morgan cùng với Montagu Norman và Ben Strong vật lộn tạo ra trong những năm 1920. Trong vòng hai năm, 20 quốc gia đã trả đũa lại mức thuế Hawley-Smoot bằng cách tăng thuế quan riêng của họ và cắt giảm nhập khẩu từ Mỹ. Thời đại của nền kinh tế "bần cùng hóa láng giềng" bắt đầu.

Sai lầm lớn thứ hai xảy ra vào giữa năm 1930 do Hội đồng Thống đốc Cục Dự trữ Liên bang ở Washington gây ra: cơ quan này chấm dứt cung cấp tín dụng tự do và thu hẹp nguồn cung tiền. Đây là một phần trong nỗ lực kiềm chế Cục Dự trữ ở New York và chấm dứt kiểu ngoại giao cửa sau với các bộ ngành châu Âu. Bộ trưởng Tài chính Andrew Mellon muốn nâng lãi suất để ngăn chặn vàng chảy sang cựu lục địa. Nhiều người ở Cục dự trữ xem việc thắt lưng buộc bụng này như một liều thuốc đắng dã tật cần thiết. "Hậu quả của sự sa đọa kinh tế như thế này là không thể tránh khỏi", Thống đốc Fed tại bang Philadelphia cho biết: "Liệu có thể sửa chữa và loại bỏ được chúng bằng tiền rẻ không? Chúng tôi không tin là được".[9] Vào nửa cuối của năm 1930, sự bình tĩnh sau khủng hoảng đã biến mất. Mùa thu năm đó, Hoover phàn nàn với Lamont về những cuộc đầu cơ nhằm hạ giá chứng khoán, bán khống và các cuộc tấn công khác gây hại cho thể diện quốc gia, phản lại niềm tự hào dân tộc. Và năm tiếp sau nữa là quãng thời gian tồi tệ nhất trong lịch sử thị trường chứng khoán.

Mặc dù đã nhận trách nhiệm về sức khoẻ của toàn bộ hệ thống tài chính sau vụ khủng hoảng 1929 nhưng Fed không có nghĩa vụ giải cứu cá nhân, ngân hàng, hoặc công ty, mối bận tâm của nó phổ quát hơn. J. P. Morgan & Co. vẫn đóng vai trò quan trọng trong các cuộc khủng hoảng nhỏ. Những hậu quả của cuộc khủng hoảng đã tiết lộ nhiều điều về các ưu tiên của Morgan. Dù tuyên bố đại diện cho lợi ích công nhưng ngân hàng này thực sự chỉ đại diện cho các khách hàng thân thiết và ngân hàng đối tác quan trọng. Một phần quyền lực của nó luôn bắt nguồn từ lòng trung thành với bạn bè Phố Wall, sự hào phóng trong việc cho vay với các ngân hàng và công ty tài chính khác. Điều này đã được minh chứng rõ nét sau vụ khủng hoảng.

Chẳng hạn, trường hợp của Charles E. Mitchell, Chủ tịch National City Bank. Ngay trước vụ khủng hoảng, ông này đã cố gắng hợp nhất với Corn Exchange để có thể tạo ra ngân hàng lớn nhất thế giới, vượt qua cả Midland Bank ở London. Vì thỏa thuận chịu ảnh hưởng của cổ phiếu National City, Mitchell cần giữ giá ở mức 450 đô- la/cổ phiếu. Tuy nhiên, vì khủng hoảng, giá đã giảm kịch sàn

và không thể duy trì nổi dù chi nhánh chứng khoán của ngân hàng, National City, đã mua vào điên cuồng. Trên đường đi làm, Mitchell dừng lại ở số 23 Phố Wall và bước ra với khoản vay cá nhân trị giá 12 triệu đô-la, được bảo đảm bởi cổ phiếu của chính ông ở National City. Sau đó, khi Mitchell không thể thanh toán, J. P. Morgan & Co. tạm thời trở thành cổ đông lớn thứ hai ở National City. Sau này, Mitchell đã nói về đế chế Morgan như sau: "Công ty này đứng ở đỉnh cao nhất về đạo đức kinh doanh, sự thấu hiểu và tài lãnh đạo".[10] Nhưng dẫu đáng khen ngợi về lòng trung thành thì đây vẫn là một khoản cho vay quá khinh suất xét trên quan điểm tài chính.

Sự trung thành với khách hàng luôn là một điểm yếu của nhà Morgan, đôi khi họ lún quá sâu đến nỗi không thể thoát ra. Sau vụ khủng hoảng, anh em nhà Van Sweringen, cặp đôi nhào lộn trong giới tài chính những năm 1920, đột nhiên mất thăng bằng. Công ty đường sắt nợ chồng chất của họ là một trong số những màn sụp đổ tồi tệ nhất. Giống như William C. Durant với General Motors năm 1920, anh em Van Sweringen tiếp tục mua cổ phiếu Alleghany dù nó đang lao dốc. Càng vay mượn, họ chỉ làm càng tăng thêm thiệt hại cho chính mình. Họ phớt lờ các cảnh báo lịch sự từ phía Morgan nhằm ngăn việc vội vã mua thêm nhiều tuyến đường bao gồm cả tuyến Missouri Thái Bình Dương rộng lớn. Việc mua chịu đã trở thành thói quen của họ.

Các cổ phiếu Alleghany từng tạo cơn sốt sôi sục vào đầu năm 1929 đã dẫn đầu thị trường lao dốc vào mùa thu năm 1930, từ 56 xuống chỉ còn 10 trong vòng hai tháng. Tối 23 tháng 10 năm 1930, Oris và Mantis Van Sweringen hẹn gặp các đại diện của Guaranty Trust tại căn nhà phố trên đường East Seventieth Street của Tom Lamont. Hai anh em thấp bé mặt tròn mắc nợ người môi giới đến 40 triệu đô-la. Sau khi bảo lãnh số chứng khoán trị giá 200 triệu đô-la, Morgan và Guaranty buộc phải cứu họ. Lamont bi quan về triển vọng của ngành đường sắt, ông từng nói với Hoover về 200 hành khách giàu có đang hằng ngày ngồi máy bay đến New York. Tuy nhiên, ông cũng sợ xảy ra hiệu ứng domino trong các nhà môi giới Phố Wall đang giao dịch với hai anh em Van Sweringen.

Hai ngân hàng dẫn dắt một nghiệp đoàn cung cấp khoản vay cứu trợ trị giá 40 triệu đô-la cho Van Sweringen. Việc giải cứu được giải quyết cẩn trọng và kín đáo hiếm thấy ở một vụ phá sản doanh nghiệp. Anh em Van Sweringen vẫn là những bù nhìn bung xung để không ai nghi ngờ tình cảnh thực sự của họ – tình cảnh đáng đời vì đã phung phí khoản trợ cấp cá nhân 100.000 đô-la một

năm. Theo như lời của Matthew Josephson, "tình trạng phá sản của Van Sweringen trong 5 năm là một trong những bí mật được giữ kín nhất ở Phố Wall".[11] Năm sau đó, khi hai anh em lại khất nợ, Morgan và Guaranty Trust tuyên bố tịch thu đế chế đường sắt Alleghany Railroad. Cuối cùng, cổ phiếu của Alleghany giảm xuống chỉ còn 37,5 cent/cổ phiếu.

Là ngân hàng của các ngân hàng, J. P. Morgan & Co. thích các tổ chức có cùng quan điểm, cá tính và nền tảng. Kidder, Peabody chính là một công ty như vậy. Nó không kinh doanh kiểu chộp giật hoặc ăn cắp khách hàng mà luôn luôn chơi theo luật của Morgan. Năm 1930, công ty này gặp phải nhiều khó khăn. Chính phủ Ý đã niêm phong 8 triệu đô-la tiền gửi và Ngân hàng Thanh toán Quốc tế mới yêu cầu Kidder chuyển những khoản tiền lớn sang một ngân hàng Thụy Sĩ. Việc này dẫn đến một cuộc giải cứu khác tại J. P. Morgan & Co. do George Whitney, người đã bắt đầu sự nghiệp từ vị trí nhân viên tại Kidder, dẫn đầu. Nhà Morgan thu xếp được một khoản tín dụng trị giá 10 triệu đô-la và dưới sự giám hộ của Whitney, Kidder Peabody già nua được cứu. Whitney đã đưa bạn bè của mình là Edwin Webster, Chandler Hovey và Albert H. Gordon đến tiếp quản thương hiệu và tín nhiệm của công ty. "Tiện đây, chúng ta đang dần dần đạt được kết quả xã hội như mong muốn", Gordon nói với Webster. "Hôm qua, lần đầu tiên Morgan mời chúng tôi dùng trà khi kết thúc cuộc họp diễn ra gần như hằng ngày".[12]

Dù rất hào phóng với bạn bè, Morgan lại rất vô tâm với những người không phải đối tượng ưu tiên. Điều này được thể hiện rõ ràng khi Bank of United States phá sản vào ngày 11 tháng 12 năm 1930. Với 450.000 người gửi tiền, đây là ngân hàng tiền gửi lớn thứ tư tại New York. Nói chung, sự sụp đổ và giảm phát sau đó đã phá hủy hệ thống tài sản thế chấp đằng sau các khoản vay ngân hàng. Từ tỷ lệ 60 ngân hàng phá sản một tháng vào đầu năm 1930, đến tháng 11, con số này đã thành 254 ngân hàng/tháng và 344 ngân hàng/tháng vào tháng 12. Có hơn 1.000 ngân hàng phá sản trong năm. Vụ phá sản của Bank of United States là lớn nhất cho đến thời điểm đó, đe dọa sự tàn phá ở quy mô lớn hơn.

Nhưng Bank of United States không phải là một ngân hàng cấp cao. Những người chủ sở hữu gốc Do Thái đã chọn cái tên "kêu" như vậy, trong sảnh còn treo một tranh sơn dầu khổ lớn vẽ tòa nhà Quốc hội để đánh lừa khách hàng là người nhập cư Do Thái rằng nó được chính phủ hỗ trợ. Kế hoạch giải cứu Bank of United States bị Phố Wall đón nhận một cách lạnh nhạt, ngay cả khi Phó Thống đốc bang Herbert H. Lehman, các quan chức ngành ngân

hàng và cả Cục Dự trữ Liên bang chi nhánh New York đều khẩn khoản. Các nhà quản lý muốn hợp nhất Bank of United States với ba ngân hàng khác, cùng một khoản vay 30 triệu đô-la từ các ngân hàng Phố Wall.

Tại một cuộc họp nhiều cảm xúc, Joseph A. Broderick, người đứng đầu cơ quan dự trữ liên bang đã cảnh báo rằng nếu kế hoạch giải cứu bị từ chối, 10 ngân hàng khác có thể sẽ bị ảnh hưởng theo. Cứ 10 gia đình ở New York có tài khoản ngân hàng thì sẽ có một không rút được tiền. Khi các ông chủ ngân hàng Phố Wall vẫn dửng dưng, Broderick nhắc lại cuộc giải cứu Kidder, Peabody, về cách họ đã sát cánh cùng nhau trong hằng năm trời để cứu Guaranty Trust. Tuy nhiên vào phút chót, họ đã từ chối cứu ngân hàng Do Thái, rút lại 30 triệu đô-la cam kết. "Tôi hỏi họ quyết định từ bỏ kế hoạch này đã là cuối cùng hay chưa", Broderick nhớ lại. "Họ nói với tôi là rồi. Và tôi đã cảnh báo rằng họ đang phạm phải sai lầm lớn nhất trong lịch sử ngân hàng New York".[13] Vụ phá sản ngân hàng nghiêm trọng nhất trong lịch sử nước Mỹ, vụ phá sản của Bank of United States càng khiến tâm lý sợ hãi trói buộc thêm những người gửi tiền trên khắp đất nước.

Sự việc này được quy cho chủ nghĩa chống Do Thái của các ông chủ ngân hàng Phố Wall. Vào thời điểm đó, chẳng có mấy ngân hàng thương mại thuộc sở hữu của người Do Thái, ngoài Bank of United Statesthì chỉ còn Manufacturers Trust là khá nổi ở New York. Không thể xác minh xem liệu có đúng là chủ nghĩa bài Do Thái đã khiến Bank of United States bị bỏ mặc hay không, nhưng hồ sơ của Morgan cho thấy khách hàng Do Thái luôn là mối bận tâm của các cộng sự. Khi thông báo cho Morgan Grenfell về các sự kiện ở New York, con trai của Lamont, Tommy, lưu ý rằng các sự kiện đó hầu hết đều được người nước ngoài và người Do Thái bảo trợ.[14] Russell Leffingwell miêu tả nó như là một "ngân hàng thượng lưu với nhiều chi nhánh và một lượng khách hàng lớn trong nhóm dân Do Thái với các thương gia nhỏ lẻ và những người vừa hà tiện vừa ít học, ban quản lý của nó cũng từ đó mà ra".[15] Thái độ này thật thiển cận, bởi việc ngân hàng này phá sản đã khiến niềm tin trên khắp nước Mỹ bị lung lay, trong khi đã hoàn toàn có thể tránh nếu được sáp nhập như đề xuất.

Nếu không vì có nhiều người gửi tiền, Bank of United States không hề đáng được giải cứu. Công ty chứng khoán của nó đã tài trợ cho các cổ phiếu yếu kém và đưa ra bản cáo bạch gây hiểu nhầm, ngoài ra còn bị chính các quan chức trong nội bộ thao túng. Hai trong số các chủ sở hữu của nó đã bị bỏ tù vì năng lực nghiệp vụ yếu kém. Một trong số đó là Chủ tịch ngân hàng

Bernard K. Marcus, chú của Roy Cohn, người luôn cho rằng ngân hàng phá sản là do âm mưu chống Do Thái. Ngay cả Broderick cũng bị truy tố vì đã không đóng cửa ngân hàng sớm hơn. (Ông ta được tha bổng sau hai lần lần xét xử.) Phải bảo lãnh cho một ngân hàng như vậy chắc chắn khiến các ông chủ ngân hàng dòng dõi quý tộc khó chịu. Nhưng với rất nhiều cuộc giải cứu mà nhà Morgan thực hiện trong khoảng thời gian này, tất cả đều được tung hô bằng những lời hoa mỹ về việc cứu văn hệ thống ngân hàng, thật khó tin rằng tôn giáo lại không phải nguyên nhân chính đằng sau việc Phố Wall từ chối hành động. Hàng trăm nghìn người gửi tiền Do Thái không đáng giá bằng chỉ một Charles Mitchell*. Người Do Thái luôn là một điểm mù trong tầm nhìn của đế chế Morgan, không kém gì trong những ngày Pierpont Morgan ganh đua với Jacob Schiff.

*. *Charles Mitchell (1877-1955): ông chủ ngân hàng người Mỹ, bị cáo buộc vì thi hành chính sách chứng khoán yếu kém đã gián tiếp gây ra cuộc Khủng hoảng năm 1929. (ND)*

Trung tâm tài chính London cũng chấn động với vụ khủng hoảng ở New York, nhưng lại ngầm hài lòng và cười trên nỗi đau của người khác. Sau Ngày thứ Năm Đen tối, tờ *New York Times*đưa tin "việc bán ra đã giúp London có thể vênh mặt nói rằng 'thấy chưa, tôi đã bảo rồi.' Chuyện này đã được dự đoán từ trước".[16] Hiểu theo nhiều nghĩa, London được hưởng lợi từ vụ khủng hoảng khi nhà đầu tư chuyển tiền từ New York sang, xoa dịu cơn khát cho các kho dự trữ vàng của Anh. Năm 1930, việc cho vay nước ngoài thậm chí còn tạo nên một cơn sốt ngắn khi London trở thành nơi trú ẩn an toàn cho các nhà đầu tư. Dẫu vậy, dự đoán xa hơn cho nước Anh vẫn không hề sáng sủa hơn. Nền công nghiệp thoi thóp, tỷ lệ thất nghiệp tăng và các bến cảng chịu cảnh đìu hiu vì chủ nghĩa bảo hộ đang lan rộng. Một số nước thuộc Khối Thịnh vượng chung phụ thuộc vào xuất khẩu nông nghiệp – Úc, Canada và Ấn Độ – bị ảnh hưởng bởi cuộc Đại Suy thoái và điều này cũng làm tổn hại đến London.

Tuy nhiên, khủng hoảng thực sự của Anh lại bắt nguồn ở Trung Âu, như Montagu Norman đã luôn nghi ngại. Các khoản bồi thường tiếp tục đè nặng nền kinh tế Đức và phân cực nền chính trị nước này. Tháng 3 năm 1930, Tiến sĩ Schacht đệ đơn từ chức Chủ tịch ngân hàng Reichsbank để phản đối khoản nợ Đức phải bổ sung theo Kế hoạch Young. Ngày mà nước Đức phải thanh toán – đã được dự đoán từ lâu và rất đáng sợ – đang đến gần. Trong cuộc bầu cử tháng 9 năm 1930, Đảng Quốc gia xã hội và Cộng sản đạt được những thành công to lớn, Thủ tướng Heinrich Brüning

thông qua một chính sách phản đối các khoản bồi thường. Cánh hữu đã tận dụng cơ hội này. Ngày 5 tháng 1 năm 1931, Tiến sĩ Schacht tham dự một bữa tiệc tối do Hermann Göring tổ chức. Với lập trường cứng rắn về vấn đề bồi thường, Schacht đã trở thành nhân vật được yêu thích của những người theo Quốc xã. Tại đây, ông gặp Hitler cùng Joseph Goebbels và trở thành mối liên kết quan trọng giữa Đức quốc xã với các doanh nghiệp lớn của đất nước. Mùa xuân năm đó, khi các cuộc đấu tranh chính trị trên đường phố nổ ra ở Đức, áp lực chồng chất đã gạt gánh nặng Versailles sang một bên.

Giữa tình cảnh đã sẵn bất ổn như vậy, một vụ phá sản ngân hàng lớn nữa lại xảy ra. Ngày 11 tháng 5 năm 1931, Credit Anstalt – không chỉ là ngân hàng lớn nhất nước Áo mà có lẽ còn là ngân hàng quan trọng nhất Trung Âu – phá sản. Ngân hàng Quốc gia Áo và Rothschilds công bố một kế hoạch giải cứu, thực chất chỉ để cảnh báo thế giới về những rắc rối sắp đến đồng thời nhắc họ bắt đầu chạy ngay đi. Thảm họa lan rộng khắp Trung Âu, làm sụp đổ các ngân hàng Áo và Đức. Vào tháng 6, Norman cấp tín dụng khẩn cấp cho Ngân hàng Trung ương Áo để hỗ trợ cho đồng schilling, đây cũng là màn trình diễn cuối cùng của ngân hàng cho vay toàn cầu. Cùng với khoản vay khẩn cấp cho Đức, sự kiện này đánh dấu sự chấm dứt vị trí lãnh đạo trong giới tài chính của Anh vào những năm 1930.

Chính trong tình huống này, ngày 5 tháng 6 năm 1931, Lamont đã gọi cho Hoover để đề nghị hoãn thanh toán nợ chiến tranh và đền bù. Ông cảnh báo, nếu không như vậy, khủng hoảng ở châu Âu có thể kéo dài thêm cuộc Đại Suy thoái ở Mỹ. Theo tư liệu của Lamont, Hoover đã cục cằn phòng thủ: "Tôi sẽ suy nghĩ, nhưng về mặt chính trị thì đó là điều không thể. Ngồi ở New York như anh làm sao biết được tinh thần chung của đất nước đối với những khoản nợ liên chính phủ này". Là một chủ ngân hàng trong Thời kỳ Ngoại giao, Lamont không chỉ đơn giản đưa ra luận cứ về mặt kinh tế mà còn không ngượng ngùng kèm theo một lời kêu gọi chính trị. Lamont nói với Hoover: "Những ngày này, rất nhiều người đang thì thầm với nhau về việc lảng tránh thi hành Công ước 1932. Nếu ông có kế hoạch thế này, những lời thì thầm đó sẽ im bặt ngay lập tức".[17] Trước khi gác máy, Lamont nói rằng nếu kế hoạch hiệu quả, ngân hàng sẽ giấu vai trò của mình và để cho Hoover nhận công. "Đây là kế hoạch của riêng ông thôi". Lamont quả là láu cá khi thì thầm như vậy vào tai tổng thống!

Bộ trưởng Ngân khố Mellon phản đối ý tưởng này và coi đống nợ là vấn đề của châu Âu, nhưng bấy giờ Hoover đã quá chán ngán

chủ nghĩa biệt lập thiển cận. Tối 20 tháng 6 năm 1931, ông gọi điện thoại cho Lamont từ Torrey Cliff, ngôi nhà trên phố Palisades của mình, để thông báo vừa tuyên bố cho hoãn nợ và tiền đền bù chiến tranh trong một năm. Ông biết Pháp sẽ phẫn nộ trước sự khoan dung dành cho nước Đức và hỏi Lamont có thể thuyết phục người Pháp hay không. Lamont bày tỏ sự cảm thông với lập trường của Pháp nhưng cũng nhắc nhở Hoover rằng họ là những người khó thỏa thuận nhất trên thế giới – điều mà trong bức thư ông luôn nhắc đi nhắc lại. Tuy nhiên, cuối cùng, ông cũng đồng ý vận động chính phủ Pháp thông qua Ngân hàng trung ương Pháp. Đúng với dự đoán của Hoover, Pháp cho việc hoãn trả nợ này là một kế hoạch giữa Anh và Mỹ nhằm giúp Đức thoát đền bù.

Tuy vậy, quyết định gia hạn trả nợ của Hoover là một phản ứng muộn màng với hệ thống tài chính thế giới đang lụn bại. Ngân hàng Danat, một trong những ngân hàng lớn nhất của Đức, phá sản vào ngày 13 tháng 7 năm 1931. Thủ tướng Briining nước mắt lưng tròng đã từ chối sự giải cứu từ New York vì sợ việc này có thể khiến khoản vay xấu cho con trai của Tổng thống Hindenburg, Oskar, bị lộ. Sau khi Danat phá sản, Đức phải đóng cửa thị trường chứng khoán Berlin và các ngân hàng của thành phố. Trên khắp thế giới, các chủ nợ đều lên tiếng đòi tiền. Các đợt phát hành trái phiếu do Morgan bảo lãnh cho Đức và Áo, được khua chiêng gõ trống rộn ràng trong những năm 1920, nay giảm mạnh với tốc độ đáng sợ. Tất cả những công việc tốn kém của thập niên đang tan thành cát bụi.

Cuộc khủng hoảng chuyển sang London khi các nhà đầu tư truy ra mối quan hệ tài chính giữa Đức và Anh. Mùa hè năm 1931, các nhà đầu tư bán tống bán tháo đồng sterling. Ngay cả khi không liên quan đến Đức thì đồng bảng cũng đã ở trong tình trạng nguy hiểm. Cuối tháng 7 năm 1931, một ủy ban gồm các chủ ngân hàng và nhà kinh tế học, Ủy ban Tháng Năm, đã dự đoán thâm hụt ngân sách của Anh sẽ lên tới 120 triệu bảng và không có dấu hiệu kết thúc sớm. Ủy ban đề nghị tăng thuế và giảm 10% trợ cấp thất nghiệp. Vài ngày sau, đồng bảng Anh rớt giá trên thị trường thế giới. Ngân hàng Trung ương Anh nói với Philip Snowden, Bộ trưởng Bộ Tài chính, rằng Anh đã gần như cạn kiệt ngoại hối. Mặc dù cần phải thắt lưng buộc bụng, cách giải quyết vấn đề này vẫn khiến Đảng Lao động của Ramsay MacDonald lúng túng. Với 2,5 triệu người thất nghiệp, các công đoàn sẽ không chấp nhận mức trợ cấp như vậy.

Một vài ngày trước khi báo cáo của Ủy ban Tháng Năm được công bố, Monty Norman rời khỏi ngân hàng với "cảm giác khó ở". Một

năm trước, khi mệt mỏi và căng thẳng, ông đã có một kỳ nghỉ hai tháng ở Nam Mỹ. Nay lại tiếp tục hốc hác phờ phạc vì làm việc quá sức, Norman trở nên dễ bị kích động và bị bác sĩ yêu cầu phải nghỉ ngơi. Khi ông đi lại được, người ta khuyên ông nên ra nước ngoài để hồi phục. Phó Thống đốc của ông, Sir Ernest Harvey, tạm thời thay thế. Khi cuộc khủng hoảng đồng bảng Anh cận kề, Jack Morgan và Teddy Grenfell quyết định lén đưa Norman rời khỏi nước Anh; và để tránh việc Norman có thể phản đối, nhà Morgan đã lên kế hoạch với chính quyền Anh cho ông sống lưu vong tạm thời. Sau khi thông báo việc loại bỏ Norman với Edward Peacock, một giám đốc của Ngân hàng Anh, Grenfell báo cáo về New York: "Sức khỏe của Monty Norman không có tiến triển, ông ấy cần nghỉ ngơi và để Phó Thống đốc điều hành công việc".[18] Không rõ liệu các bác sĩ có tham gia vào kế hoạch này hay đã bị mượn tay.

Cả sự khệnh khạng uy quyền của nhà Morgan lẫn sự nhũn nhặn của Norman đều gây bất ngờ. Ngân hàng muốn trục xuất ông một cách đường hoàng. Jack đánh điện loan tin với thái độ cao thượng: Nếu muốn, Norman có thể lấy chiếc Corsair IV đi đến bất cứ nơi nào ở châu Âu, Bắc Phi hoặc Viễn Đông, cùng một bác sĩ tùy ý ông ấy lựa chọn. Jack nói với Grenfell: "Ngoài ông ấy thì còn phòng cho sáu người khác và cho tất cả những người phục vụ theo như ông mong muốn".[19] Khi thông điệp của Jack được truyền đến qua radio, Norman đang trên đường tới Quebec và đã từ chối "đề nghị hào phóng" này. Ông muốn tránh xa nước Mỹ để ngăn chặn những tin đồn về bè phái ngân hàng. Ông nghỉ ngơi tại Chateau Frontenac và gặp George Harrison ở đây. Khi lưu vong, Monty được giải thoát khỏi bản vị vàng yêu quý của mình và Grenfell sau đó nói ông sẽ không thể chịu đựng được sự căng thẳng.

Nhà Morgan đã giúp Anh trở lại với bản vị vàng vào năm 1925 và bây giờ cam kết tận sức cứu nó. Thủ tướng Ramsay MacDonald và Philip Snowden biết rằng sẽ không thể bảo vệ đồng bảng Anh nếu không có khoản vay nước ngoài. New York và Paris sở hữu hầu hết vàng của thế giới, George Harrison đề nghị một khoản vay chung giữa Mỹ với Pháp. Số 23 Phố Wall lĩnh nhiệm vụ cập nhật cho MacDonald quan điểm của Phố Wall về cơ hội nhận tín dụng của Anh. Người đưa tin là Teddy Grenfell, cùng lúc kiêm nhiệm ba chức vụ – Giám đốc Ngân hàng Anh, Nghị sĩ đảng Bảo thủ Anh, và cộng sự cao cấp của Morgan Grenfell. Ác cảm với các chính trị gia đảng Lao động và kiên quyết phản đối chương trình quốc hữu hóa công nghiệp của họ, ông coi thường MacDonald, người mà ông cho là thô lỗ và nhu nhược. "Ông ta có gan phản kháng, nhưng không có máu làm liều".[20] Đầu tháng 8, Grenfell cảnh báo MacDonald rằng các biện pháp nửa chừng sẽ không có tác dụng và

khoản vay của Phố Wall cho Anh sẽ không rõ ràng, trừ khi ông này có động thái dũng cảm cắt giảm thâm hụt ngân sách. Cảm thấy cuộc khủng hoảng đang tới gần, Grenfell lần theo nhà lãnh đạo đảng Bảo thủ, Stanley Baldwin, khi đó đang ở Pháp, đề nghị ông này trở lại Anh ngay lập tức.

Tùy thuộc vào quan điểm của mỗi người, câu chuyện về Ramsay MacDonald vào năm 1931 có thể là chuyện về một thủ tướng nhìn xa trông rộng, hào hiệp hy sinh lý tưởng vì lợi ích quốc gia, hay cũng có thể là chuyện về một kẻ hèn hạ phản bội lại gốc rễ của mình để đáp ứng các ngân hàng nước ngoài. (Có những điểm tương đồng nổi bật giữa hành động của MacDonald với việc Grover Cleveland xa rời những người ủng hộ Đảng Dân chủ theo mình trong cuộc khủng hoảng vàng năm 1895.) Là một người theo chủ nghĩa xã hội nóng nảy và ngoan cố, MacDonald nhậm chức vào năm 1929 với lời hứa hẹn sẽ chiến đấu với nạn thất nghiệp và đã ban hành các khoản phúc lợi thất nghiệp quý giá cho công đoàn. Tuy nhiên, với tất cả những lời lẽ kích động của mình, ông cho thấy niềm tin của một người Anh kiên định rằng đồng bảng Anh chính là công cụ của thế giới tài chính. Vì thế, tình trạng tiến thoái lưỡng nan của ông càng tồi tệ vào tháng 8 năm 1931. Các ngân hàng nước ngoài khăng khăng rằng khoảng cách ngân sách phải được thu hẹp thì họ mới cho vay. Nhưng bất kỳ sự khắc khổ nào như vậy cũng gây phản ứng dữ dội từ các bộ trưởng Lao động, họ coi đây là sự phản bội những người tin theo ông để nghiêng về các ngân hàng giàu có.

Giữa tháng 8 ở Phố Wall, Grenfell thẳng thừng nói với MacDonald: "Tất cả chúng ta đều mệt mỏi với những lời hứa".[21] Grenfell thận trọng theo dõi MacDonald bởi nghi ngờ ông này sẽ giở thủ đoạn. Như với Churchill năm 1925, cộng sự Morgan đã có quan điểm tương đối gay gắt về mục tiêu của ông: "Thủ tướng cuối cùng cũng nhận ra nhưng ông ấy quá tự cao và nông cạn nên khó mà hành động cho đúng đắn được".[22] Ông đã đánh giá quá thấp MacDonald. Khi công đoàn tỏ ra không khoan nhượng với việc cắt giảm phúc lợi thất nghiệp, MacDonald, tức giận bởi sự bướng bỉnh của họ, đã xoay sang ủng hộ của Grenfell. Nhiều người trong số các bộ trưởng của ông vẫn cương quyết phản đối và chống lại chính sách cắt giảm trợ cấp thất nghiệp.

Các diễn biến tiếp theo của cuộc khủng hoảng khá phức tạp. Ngân hàng Anh dò hỏi Fed New York rằng liệu kế hoạch thỏa hiệp cắt giảm ngân sách của Thủ tướng Snowden có đảm bảo được một khoản vay từ Phố Wall hay không. MacDonald thì sợ rằng nội các của mình sẽ cảm thấy bị xúc phạm bởi ý tưởng phải xin tư vấn từ

các ngân hàng ở New York và muốn bí mật dò la ý kiến. George Harrison của Fed New York đã giới thiệu Ngân hàng Anh đến nhà Morgan.

Trong suốt cuộc khủng hoảng, J. P. Morgan và Morgan Grenfell đã có một kênh thông tin bí mật với Ngân hàng Anh. Như Grenfell giải thích: "Nếu Thủ tướng chính phủ tuyên bố với nội các rằng ông ta đã bàn bạc kế hoạch của mình với các chủ ngân hàng nước ngoài và yêu cầu một khoản vay, họ sẽ tức điên… Phải hiểu rằng cả Thủ tướng lẫn nội các của ông ta đều chưa thấy bất kỳ bức điện báo nào giữa J. P. Morgan & Co. và Morgan Grenfell mặc dù rất nhiều bức điện đã được trình lên Thống đốc Norman cũng như Phó Thống đốc".[23] Ngày 22 tháng 8 năm 1931, Harrison nhận được điện từ Ngân hàng Anh, vạch ra những nét chính về ngân sách thỏa hiệp mới mà MacDonald sẽ thảo luận với Nội các vào Chủ nhật, ngày 23 tháng 8. Thủ tướng muốn biết liệu có thể chắc chắn vay được tiền của New York không nếu ngân sách này được thông qua. Harrison cho George Whitney và các cộng sự Morgan khác xem bức điện báo khi tất cả đang tụ tập tại ngôi nhà ở Glen Cove của Frank D. Bartow.

Mưu đồ vận động bí mật này là khởi đầu cho sự đối đầu giữa MacDonald và nội các của ông này. Chủ nhật đó, các bộ trưởng rảo bước qua khu vườn tại số 10 Phố Downing trong ánh hoàng hôn ấm áp. Họ đã chờ đợi quyết định của New York từ trưa. Các cổ đông của Morgan nghiên cứu kỹ những số liệu trong lời kêu gọi khoản cắt giảm ngân sách trị giá 70 triệu bảng – bao gồm cắt giảm 10% trợ cấp thất nghiệp và tăng thêm 60 triệu bảng tiền thuế. Cuối cùng, vào lúc 8 giờ 45 phút tối, Sir Ernest Harvey của Ngân hàng Anh gọi đến Phố Downing để thông báo tin nhắn từ New York. Ông đề nghị chuyển sang ngay.

MacDonald chắc hẳn đã vô cùng hồi hộp: sự nghiệp chính trị của ông gắn liền với tin nhắn này. Khi Harvey đến, MacDonald đón ngay lấy bức điện và vội quay trở lại với nhóm Nội các. Hành động chớp nhoáng này để lại nhiều hậu quả lịch sử, vì MacDonald đã không dừng lại để kiểm tra nội dung của tin nhắn hoặc thậm chí để xác định danh tính của người gửi. Ông nói đó là điện tín từ những ông chủ ngân hàng không thể nhắc tên ở New York. Và các bộ trưởng liền hiểu nhầm rằng tin nhắn đến từ Fed New York. Thực ra nó là của George Whitney gửi đến Ngân hàng Anh, chứ không phải gửi cho Nội các.

Về bức điện tín trong tư liệu của Morgan Grenfell, nội dung nhạt nhẽo của bản tài liệu có thể lật đổ chính phủ này thật đáng thất

vọng. Nó thể hiện ngắn gọn sự thông cảm đối với khoản tín dụng của Anh nhưng không quy định con số cắt giảm ngân sách cụ thể. Đó là một tài liệu khô khan vô giá trị, như thể các quản lý ngân hàng viết ra nó đã cực kỳ thận trọng. Nhưng các bộ trưởng thì đã nóng và mệt mỏi, đầu óc của họ rối bù vì cuộc tranh luận. Họ cố soi vào ý nghĩa mang điềm gở ẩn trong những dòng cuối cùng: "Như đã đề cập ở trên, chúng tôi đã và sẽ luôn cho quý vị biết chính xác những điều chúng tôi nghĩ. Hãy nhanh chóng cho chúng tôi biết Chính phủ của quý vị mong muốn điều gì và trong vòng 24 giờ, chúng tôi sẽ có thể đưa ra quyết định cuối cùng. Liệu chúng tôi có đúng không khi cho rằng chương trình đang được xem xét sẽ nhận được sự chấp thuận và ủng hộ chân thành của Ngân hàng Anh cùng Trung tâm tài chính London nói chung, từ đó sẽ tiến một bước xa trên con đường khôi phục niềm tin quốc tế vào Anh Quốc?"[24]

Khi MacDonald đọc to những lời này, phòng họp nội các ầm ĩ đến nỗi Sir Ernest Harvey ở bên ngoài cũng nghe thấy, sau đó ông nhớ lại rằng "cảm giác như địa ngục đã mở cửa".[25] Đoạn cuối này rõ ràng là ám chỉ riêng Ngân hàng Anh. Với những người có mặt, nó làm thức dậy nỗi lo cũ về những giao dịch ngầm giữa các ngân hàng tư nhân ở London và New York. Một tảng đá cản đường khác là nội dung rõ ràng của MacDonald về việc cắt giảm 10% trợ cấp thất nghiệp. Phía Morgan không đề cập tới điều này. Sau này, khi dựng lại các sự kiện, Grenfell nói với Lamont: "Nội các cứ lặp đi lặp lại… rằng các ngân hàng Mỹ khăng khăng đòi cắt giảm 10%… Nếu ông ta đề cập đến việc cắt giảm 10% như một điều kiện thì chắc hẳn là do MacDonald đã nghĩ ra, vì nó không xuất hiện trong bức điện".[26] Bức điện ủng hộ cho suy nghĩ này của Grenfell.

MacDonald cảm thấy không được các thành viên Nội các ủy nhiệm để có thể tiến hành cắt giảm ngân sách khẩn cấp, hành động cần thiết nhằm khôi phục lòng tin của nhà đầu tư nước ngoài vào đồng bảng Anh. Cuộc tranh cãi trở nên gay gắt đến nỗi lúc 10 giờ 20 phút tối, ông đã đến Điện Buckingham và xin Vua George V cho từ chức. Trông liều mạng và mất tập trung, ông nói với nhà vua rằng "hết cả rồi".[27] Khi khăng khăng cắt giảm ngân sách, MacDonald đã tự đặt mình vào thế đối đầu với các nhóm quyền lực trong chính đảng của mình và giờ ông biết bản thân phải vượt qua dòng Rubicon*. Nhà vua yêu cầu ông quay lại Điện Buckingham sáng hôm sau cùng với lãnh đạo của các phe đối lập – Stanley Baldwin của đảng Bảo thủ và Ngài Herbert Samuel của đảng Tự do. Để ngăn nguy cơ chính trị lan rộng và đảm bảo việc cắt giảm trợ cấp thất nghiệp được thông qua, nhà vua mời cả ba thành lập chính phủ liên minh. MacDonald sẽ vẫn là thủ tướng

của một chính phủ bản chất là bảo thủ.

*. *Vượt sông Rubicon: thành ngữ mượn từ câu chuyện quân đội của Julius Caesar vượt sông Rubicon ở miền Bắc nước Ý vào năm 49 TCN, bị coi như hành động khiêu khích và phản động đối với Đế chế La Mã. (ND)*

Chính phủ mới cắt giảm thâm hụt ngân sách bằng cách đánh thuế cao hơn đối với xăng, bia, thuốc lá và thu nhập, đồng thời giảm lương công chức. J. P. Morgan & Co. cung cấp một khoản tín dụng quay vòng trị giá 200 triệu đô-la, cộng thêm một khoản 200 triệu đô-la khác đến từ Pháp. Không may là tất cả những điều này lại chứng minh việc khôi phục niềm tin vào đồng bảng Anh là bất khả thi. Nhiều thành viên đảng Lao động giờ đây coi MacDonald là một kẻ phản bội và chỉ trích thậm tệ. Vào tháng 9, những người Cộng sản tuần hành trên Quốc hội và nhấn mạnh rằng "sự lừa đảo" hay âm mưu của các chủ ngân hàng máu lạnh đã áp đặt những khó khăn hết sức bất công lên người lao động Anh. Công nhân thất nghiệp gây náo loạn tại Battersea và cảnh sát cưỡi ngựa tấn công những người biểu tình trên đường phố Oxford. Người ta tin rằng Fed New York đã hạ bệ chính phủ. Báo *Daily Herald* của London cho đăng ảnh George Harrison lên trang nhất, cáo buộc New York cầm đầu một âm mưu chống lại sự thịnh vượng của Anh. "*Daily Herald* ngày hôm nay tiết lộ một nỗ lực gây sửng sốt và có vẻ như đã thành công của các Ngân hàng Mỹ nhằm thao túng chính sách nội bộ của Anh Quốc", dòng tiêu đề cho biết.[28]

Có thể hình dung nụ cười nhạo báng của Grenfell khi dõi theo sự hiểu lầm này. Hoạt động trong bóng tối chính trị, chông chênh vượt qua khủng hoảng và áp đặt ảnh hưởng không thấy được lên các sự kiện lớn – đó là nghệ thuật của Grenfell. Khi được bơm cho thông tin từ Quốc hội, ông đã giả làm kẻ ngu ngơ. Ông nói riêng với Lamont: "Tôi tin rằng đoạn tin nhắn dài qua điện thoại của George Whitney là theo ý của nội các… là một thông điệp từ Ngân hàng Dự trữ Liên bang. Vì vậy, hiện tại, cú rơi của Ramsay MacDonald sẽ bị quy là do hành động độc đoán của George Harrison tội nghiệp, người mà tôi không nghĩ là sẽ vì thế mà mất ngủ".[29]

Đế chế Morgan đã hạ bệ chính phủ Lao động? Chính MacDonald đã giải tội cho các chủ ngân hàng và nhấn mạnh sự cần thiết phải duy trì vị thế của đồng bảng Anh trong nền tài chính thế giới. Hồ sơ của Morgan khẳng định ngân hàng đã kiềm chế không đề cập đến việc cắt giảm ngân sách cụ thể. Tuy nhiên, việc Phố Wall muốn cắt giảm không có gì là bí mật cả. Ngoài ra, các chủ ngân

hàng Mỹ đều có quyền phủ quyết đối với bất kỳ khoản nợ lớn nào của Anh ở Phố Wall. Morgan không có nghị trình gì bí mật, chỉ là tâm lý bình thường của các ông chủ ngân hàng là thích thắt chặt và cắt giảm chi tiêu. Bảo vệ bản vị vàng, để rồi đặt nó phục tùng các nhà đầu tư nước ngoài là lựa chọn của chính nước Anh. Morgan chỉ đơn thuần bày tỏ sự đồng thuận.

Vài ngày sau cuộc họp nội các ngày Chủ nhật, Lamont nói chuyện qua điện thoại với Hoover, người đã cho phép phê duyệt tín dụng Anh. Vì khoản tín dụng lớn thu hút được 110 ngân hàng Mỹ, Hoover cảnh báo rằng Phố Wall sẽ bị buộc tội rót tiền cho Anh vào thời điểm nước Mỹ còn đang khổ sở.[30] Đây không phải lần đầu tiên nước Mỹ tỉnh lẻ tỏ ra nghi ngờ sự trợ giúp của Morgan dành cho Anh, ngay cả khi nước Anh buộc tội các ngân hàng Mỹ can thiệp xảo trá.

Phát súng kết liễu dành cho bản vị vàng của Anh đến vào tháng 9 năm 1931, khi các đơn vị hải quân ở Invergordon, Scotland chống lại các đề xuất cắt giảm. Cuộc nổi loạn nhỏ này đã khiến các nhà đầu tư nước ngoài kinh hãi, coi đây là bằng chứng cho thấy người dân Anh quốc sẽ không bao giờ chấp nhận chuyện thắt lưng buộc bụng. Đồng bảng lại lâm nạn. Ngày 21 tháng 9 năm 1931, khi nước Anh bỏ vàng, Monty Norman đã lên thuyền từ Canada về nhà. Sẽ không còn chuyện mang bảng đổi vàng với một tỷ giá cố định, ảo tưởng xưa đã chết, đồng bảng Anh giảm sốc 30%. Keynes hả hê: "Chẳng có mấy người Anh nào lại không hân hoan trước việc những chiếc cùm vàng đã vỡ".[31] Nhưng khi đến Liverpool, Monty Norman choáng váng vì công trình mà ông xây dựng đã tan tành. Ông lên tàu đến ga Euston và nổi giận đùng đùng khi tới ngân hàng. Tuy nhiên, các cộng sự của ông, Harvey và Peacock, tin rằng nếu bản thân chịu trách nhiệm thì ông cũng sẽ làm điều tương tự. 25 quốc gia đã theo bước Anh bỏ bản vị vàng để đua nhau phá giá cạnh tranh.

Trong một cuộc phỏng vấn với hãng Associated Press từ London, Jack Morgan đã hoan nghênh việc Anh từ bỏ bản vị vàng. Khi đọc được tin này ở New York, Lamont thấy như sét đánh ngang tai. Không phải họ vừa lôi kéo hơn 100 ngân hàng cùng bảo vệ bản vị vàng đó hay sao? Và lẽ nào các ngân hàng ấy không cảm thấy bị phản bội? Lamont, người gần như không bao giờ nổi giận, đã không giữ được bình tĩnh.

Điều gì đến cũng phải đến – mối quan hệ quyền lực tại ngân hàng được tiết lộ và ngay cả Jack Morgan cũng cảm nhận được sự châm chích từ ngòi bút của Lamont. Họ từng có một thỏa thuận ngầm:

Jack là người đứng đầu trên danh nghĩa và chuẩn bị về hưu, còn Lamont là người nắm quyền điều hành. Bây giờ, ở tuổi đầu 60, Jack trở thành một ông chủ vắng mặt thích chơi golf và đi du thuyền; ông già đi và không còn du ngoạn trên Corsair được nếu không có một bác sỹ phẫu thuật theo cùng. Trong hầu hết các vấn đề của ngân hàng, quyền kiểm soát đã vuột khỏi tầm tay ông.

Lamont chưa bao giờ công khai thách thức Jack nhưng lúc này đã đối chất trong cơn thịnh nộ. Chưa từng có tiền lệ, một lá bức thư buộc tội đã được ông gửi đi; thư này cùng ký với Charles Steele, một cộng sự lớn khác sở hữu nhiều cổ phần, cũng là một người kỳ cựu từ thời Pierpont. Steele là một người bạn của Jack và được coi là một ông già khôn ngoan, dễ mến.

Có thể nói lá thư ngày 25 tháng 9 năm 1931 này đánh dấu thời điểm Đế chế Morgan không còn hoạt động như một ngân hàng gia đình. Lamont viết: "Một điểm mà chúng tôi phải nêu ra với anh – một điểm mà chúng tôi sợ anh không nhận ra – là thông báo về tình cảnh không dễ chịu gì mà công ty ở New York đã bị đặt vào, sau đó là toàn bộ thế giới Mỹ và công chúng nói chung. Điều mà không ngân hàng nào ở đây hiểu được là tại sao hoạt động tín dụng khổng lồ này lại được cho phép thình lình vỗ thẳng vào mặt chúng ta như vậy".

Lamont nhắc nhở Jack về những cam kết quy cách để duy trì bản vị vàng của các ngân hàng tham gia:

Theo sự dự đoán đổ nát chỉ trong vòng ba tuần lễ đó mà chúng ta đã có thể hoàn thành nhóm tín dụng. Như chúng tôi đã nói với anh vào thời điểm đó, nhiều ngân hàng đã rất miễn cưỡng tham gia cho vay… Bây giờ kết quả đã rõ ràng và chắc chắn làm giảm uy tín của chúng ta, không chỉ với công chúng mà còn với cộng đồng ngân hàng Mỹ đã hỗ trợ chúng ta rất nhiều trong nỗ lực bảo tồn tín dụng Anh trong nhiều năm qua. Và đây là một thực tế mà mọi cộng sự trong công ty – công ty (dưới quyền anh và cha của anh) đã trở nên nổi tiếng ở Mỹ nhờ những phán đoán thận trọng và giao dịch khôn ngoan – phải luôn nhớ rõ trong đầu…

Bây giờ, chúng tôi đã phải nói những gì cần nói về tình hình ở đây và cố gắng không ám chỉ đến chủ thể thêm lần nào nữa. Nhưng vì anh đang ở quá xa, chúng tôi nghĩ cần phải cho anh hay về thực tế khó chịu mà tất cả chúng ta đang phải đối mặt.[32]

10 năm trước, Lamont không bao giờ dám làm điều này. Ông luôn phải rất rón rén trước Jack để Jack không bị mất mặt. Bây giờ tiền

và vị trí của Lamont đã đem lại quyền lực không thể phủ nhận, nhưng dẫu vậy, đối đầu với người nhà Morgan thì không ai mà không lo lắng. Có lúc trong bức thư, Lamont đã đẩy Jack ra: ông gợi ý rằng phải có câu nói của AP để kết lại một cuộc phỏng vấn dài và đã kết thúc lá thư bằng cụm "với tình yêu của tất cả chúng tôi" rồi ký "Trung thành". Lamont hiểu bức thư của mình trần trụi và thẳng thắn độc nhất vô nhị thế nào. Sau khi gửi thư, ông gọi điện cho Jack để nói rằng mình không có ý định đổ lỗi và bản thân trong hoàn cảnh ấy cũng sẽ hành động tương tự. Tuy nhiên bức thư cho thấy cuộc cách mạng lật đổ đã diễn ra tại Đế chế Morgan và gia đình Morgan đã từ bỏ quyền lực tuyệt đối của mình. Từ đó trở đi, ảnh hưởng của gia đình Morgan dần dần suy giảm tại J. P. Morgan & Co., cho đến khi hoàn toàn biến mất.

Khi bầu trời chính trị sa sầm vào năm 1931, Tom Lamont dường như không thấy được sự lan rộng của chủ nghĩa cực đoan chính trị và chủ nghĩa quân phiệt trên khắp thế giới. Điều này một phần phản ánh tính lạc quan bẩm sinh của ông, niềm tin gần như bản năng của ông về tương lai. Ông vẫn nghĩ rằng cuộc suy thoái không thể tệ hơn, thế giới sẽ đột ngột trở lại bình thường và những kẻ độc tài sẽ bị kiềm chế. Một Lamont thích giao du thường khó nhìn ra ác tâm của người khác và không muốn khai thác sâu hơn những thứ đằng sau nụ cười trấn an của họ.

Điểm mù này đặc biệt thể hiện rõ với các khách hàng có chủ quyền, khi một chủ ngân hàng tự ái chỉ thích nhìn vào mặt sáng của mọi sự việc. Thay mặt cho khách hàng, ông cố gắng giữ cho danh tiếng của họ không bị làm nhơ đi như danh tiếng của chính Đế chế Morgan. Danh tiếng của họ đặc biệt quan trọng đối với trái phiếu nước ngoài trong thị trường bất ổn thời Suy thoái. Nhưng không may, mối quan ngại về tình hình tài chính của các quốc gia nước ngoài có thể lọt vào các giao dịch đáng nghi ngờ với họ. Trong các trường hợp đặc biệt vào những năm 1930, Đế chế Morgan hoạt động như một chính phủ tự do, thực hiện chính sách đối ngoại bí mật trái với quyết định của Washington.

Là đại diện tài chính cho chính phủ đế quốc Nhật Bản vào cuối những năm 1920, Lamont phục vụ khách hàng của mình rất tận tình. Ông đã đạt được những thành công vượt trội, chưa từng thấy đối với một chủ ngân hàng. Sau khoản cho vay khổng lồ để khắc phục hậu quả động đất, ông tiếp tục cho Tokyo, Yokohama và Osaka vay, tư vấn về việc sáp nhập giữa Tokyo Electric Power và Tokyo Electric Light, làm trung gian giữa Ngân hàng Nhật Bản với Fed New York, đồng thời gia hạn khoản tín dụng trị giá 25 triệu đô-la giúp Nhật Bản khôi phục bản vị vàng vào tháng 1 năm

1930. Vào đêm trước vụ sụp đổ, J. P. Morgan & Co. đang tìm kiếm khả năng liên hệ với Nhà Mitsui, các cuộc đàm phán được hưởng bảo trợ chính thức của Nhật Bản. Khi nói về việc kinh doanh tại Nhật, Lamont đầy tự hào về thành tích của mình.

Niềm tin ban đầu của Lamont ở Nhật Bản cũng dễ hiểu, khi ông đến đây lần đầu tiên vào năm 1920, Nhật Bản đang đứng trên lằn ranh của hơn 10 năm chế độ lãnh đạo tự do, thân phương Tây. Ông có những người bạn nổi tiếng, có văn hoá, đặc biệt thường xuyên liên lạc với Junnosuke Inouye, người chỉ huy bộ máy tài chính Nhật Bản. Inouye làm Bộ trưởng Tài chính lần thứ ba sau năm 1929. Nhân đạo và can đảm, ông này nổi tiếng với những quan điểm hòa giải trong ngoại giao và thường xuyên gặp rắc rối với quân đội. Ông đại diện cho lực lượng giác ngộ chống quân phiệt ở Nhật Bản. Theo yêu cầu của Inouye, Lamont vận động báo chí New York và tranh luận về trường hợp của Nhật Bản. Năm 1928, sau cuộc gặp với các biên tập viên tờ *New York Times*, ông nói với bạn mình: "Tôi cũng đã nói với họ về thái độ kiên nhẫn và khoan dung của các anh đối với Trung Quốc và người Trung Quốc… Vì vậy, tôi rất hài lòng khi thấy tờ *Times* đã công bằng và hợp lý thế nào".[33]

Sự tham dự của J. P. Morgan & Co. ở Nhật diễn ra nhiều nhất khi trải nghiệm của quốc gia này với nguyên tắc cầm quyền tự do bắt đầu tan rã. Sau một làn sóng ngân hàng phá sản và thị trường chứng khoán đóng cửa vào năm 1927, quốc gia này rơi vào suy thoái trước hầu hết các nước phương Tây. Năm đó, Nhật Bản tức giận vì bị Trung Quốc tẩy chay hàng hóa nhằm phản đối sự xâm lấn của nước này – một cú tát vào niềm tự hào dân tộc mà họ sẽ viện dẫn trong cuộc xâm chiếm Mãn Châu. Năm 1930, sự khôi phục bản vị vàng, với sự tham gia của nhà Morgan và sự bảo hộ của Inouye, đã cho thấy một kiệt tác của việc chọn sai thời điểm. Nó khiến hàng xuất khẩu trở nên đắt đỏ khi thương mại thế giới bị thu hẹp lại. Khi nước Mỹ còn đang bị bóng ma suy thoái kinh tế ám ảnh và phải giảm chi tiêu vào quần áo sang trọng, xuất khẩu lụa của Nhật lao dốc. Tơ lụa vẫn là mặt hàng chủ đạo của nền kinh tế Nhật Bản, cứ năm gia đình thì có hai kiếm thu nhập từ đó. Tình trạng đói nghèo lan rộng khắp vùng nông thôn, sinh ra một khuynh hướng chủ nghĩa dân tộc nông thôn hằn học. Giá gạo cũng sụt giảm. Sự bùng nổ xuất khẩu của Nhật Bản vừa chớm nở đã lụi tàn trước chủ nghĩa bảo hộ của phương Tây càng làm tăng thêm tính bài ngoại của đất nước này. Và cùng lúc đó, thất bại kinh tế lại tăng cường sức mạnh cho quân đội, những người đổ lỗi các cường quốc nước ngoài đã gây ra rắc rối cho Nhật Bản. Thứ chủ nghĩa quân phiệt này rồi sẽ được thể hiện bằng máu ở Mãn

Châu.

Người Nhật từ lâu đã thèm muốn Mãn Châu, vùng đông bắc giàu tài nguyên của Trung Quốc. Bất cứ khi nào xã hội Nhật Bản gặp phải vấn đề – cho dù là dân số quá đông, phụ thuộc quá nhiều vào nguồn nguyên liệu nước ngoài hay nhu cầu thị trường xuất khẩu mới – người theo chủ nghĩa quân phiệt đều xem Trung Quốc là giải pháp. Họ tuyên bố Mãn Châu kỳ thực là một vấn đề thần quyền. Trung Quốc bị chia cắt và hỗn loạn trở thành con mồi dễ dàng cho kẻ xâm lược. Đất nước này đã bị suy yếu bởi cuộc nội chiến lên đến đỉnh điểm vào năm 1927 khi Tưởng Giới Thạch thất bại trước quân Cộng sản dưới quyền Mao Trạch Đông. Theo hiệp ước với Trung Quốc, Nhật Bản kiểm soát tuyến đường sắt Nam Mãn Châu và thậm chí còn đóng quân đồn trú trong khu vực. Hiệp ước này đã cho quân phiệt Nhật một vỏ bọc hợp pháp để thực hiện hành vi cướp bóc. Quân đoàn Quảng Đông của Nhật đã âm mưu sử dụng Mãn Châu làm cơ sở để mở rộng quân sự ở Trung Quốc.

Theo nhiều cách khác nhau, J. P. Morgan & Co. nhìn nhận về Trung Quốc bằng cách nhìn lệch lạc thành kiến, giống như cách nhìn của người Nhật, cũng là một điểm chung trong giới tài chính phương Tây. Trung Quốc không được lòng Phố Wall và London. Nó dễ vỡ nợ và giỏi kích bác các ngân hàng nước ngoài đối đầu nhau. Kể từ khi các liên doanh Trung Quốc chết yểu dưới thời Woodrow Wilson, Lamont đã xem người Trung Quốc là những kẻ xảo trá và lật lọng. Ông không coi họ là nạn nhân bị nước ngoài xâm lược, mà là những kẻ cơ hội hai mặt.

Đó là một thái độ khá dễ hiểu. Nhật Bản là khách hàng lớn của Morgan trong khi không có doanh nghiệp nào đến từ Trung Quốc – nước vẫn chưa trả được phần lớn nợ nước ngoài. (Mặt khác, National City Bank đã kinh doanh phát đạt ở Trung Quốc, thu về từ đó gần 1/3 lợi nhuận của ngân hàng vào năm 1930). Vì vậy, Lamont đã nhanh chóng tìm thấy giá trị trong các tuyên bố của Nhật rằng Mãn Châu là không thể thiếu về mặt kinh tế, nằm trong phạm vi ảnh hưởng của Nhật, tạo thành một vùng đệm ngăn cản chủ nghĩa Cộng sản, đã giành được bằng máu của người Nhật và là kho báu của Nhật trong cuộc chiến với Nga năm 1905. Với hàng tỷ yên đầu tư vào Mãn Châu và hàng triệu người Nhật ở đó, một số người theo chủ nghĩa dân tộc đã coi khu vực này đơn giản như một phần mở rộng của Nhật Bản.

Vào giữa năm 1931, trong khi phương Tây bị xáo trộn bởi thất bại Credit Anstalt và cuộc khủng hoảng đồng bảng Anh, đội quân

Quảng Đông lập kế hoạch chiếm Phụng Thiên và các thị trấn khác của Mãn Châu. Ngày 18 tháng 9, một cuộc đột kích bất ngờ được phát động nhắm vào doanh trại Trung Quốc ở Phụng Thiên; sang ngày hôm sau, thành phố đã rơi vào tay người Nhật. Lấy cớ cho hành động gây hấn này, quân đội Nhật Bản đã dệt nên những câu chuyện Trung Quốc tấn công nhằm vào các tuyến đường sắt Nam Mãn Châu do người Nhật kiểm soát – những câu chuyện mà sau này bị vạch trần là gian lận hoặc phóng đại. Được đa số ở Nhật ủng hộ, quân đội tỏ ra coi thường các quan chức dân sự, như Inouye và Ngoại trưởng Kijuro Shidehara – người phản đối việc sử dụng vũ lực. Bộ Ngoại giao Nhật Bản sợ rằng nếu cố gắng kiềm chế quân đội Quảng Đông thì có thể sẽ phải đối mặt với một cuộc nổi loạn có vũ trang trong hàng ngũ. Khi 15.000 lính Nhật tràn qua Mãn Châu, các nhà ngoại giao nói một cách không thỏa đáng rằng các động thái này là tạm thời và quân đội sẽ được rút đi ngay. Theo nhà sử học Richard Storry, đây là "những tuần lễ bối rối công khai và âm thầm nhục nhã của chính phủ Wakatsuki".[34]

Bị sốc trước cuộc đột kích Phụng Thiên, Ngoại trưởng Mỹ Henry L. Stimson nhanh chóng lên tiếng phản đối Nhật Bản, còn Hoover gọi đó là "một hành động gây hấn trắng trợn".[35] Các thị trường tài chính yêu cầu lời giải thích. Là bộ trưởng Tài chính, ông Inouye kiêu hãnh, đường hoàng phải đưa ra một tuyên bố. Ông ở vào một tình thế bấp bênh vì đã dẫn đầu nội các chống lại việc tăng cường quân đội ở Mãn Châu. Ông cũng được xác định là người đã yêu cầu cắt giảm ngân sách quốc phòng và trở thành đối tượng thù hận dài lâu của quân đội (giống như niềm tin của Tiến sĩ Hjalmar Schacht vào những ngân sách cân bằng lạc hậu cuối cùng đã đẩy ông này vào nhà tù Đức Quốc xã).

Inouye an ủi thị trường tài chính bằng một tuyên bố vô cùng khéo léo về trận Phụng Thiên. Tờ *New York Times* đã cho đăng nguyên văn vào ngày 22 tháng 10 trong một bản thông báo với mốc thời gian của Tokyo. Với tựa đề "INOUYE NÓI NHẬT BẢN THA THIẾT MUỐN ĐƯỢC RÚT LUI", nó đã trở thành tuyên bố xác định vị trí của Nhật Bản đối với các thị trường tài chính phương Tây. Các độc giả tinh ý bị ấn tượng ngay trước những so sánh thông minh của nó với Kênh đào Panama, trích dẫn Daniel Webster và sự nhạy bén trước tính đa cảm của người Mỹ:

Hiểu biết rõ ràng về tình hình hiện tại ở Mãn Châu cho thấy câu hỏi chỉ đơn giản là một biện pháp tự vệ. Một dải lãnh thổ dài và hẹp, chạy dọc theo đó là tuyến huyết mạch gọi là Đường sắt Nam Mãn Châu, đã và đang được dàn xếp theo hiệp ước kể từ cuộc chiến Nga-Nhật vào năm 1904-1905 đặt dưới sự quản lý hoàn

toàn của Nhật Bản. Theo hiệp ước với Nga, được Trung Quốc công nhận và làm theo, Nhật Bản quản lý "Khu vực Đường sắt Nam Mãn Châu" – kiểm soát và bảo vệ nó cũng giống như chính phủ Mỹ kiểm soát và bảo vệ khu vực Kênh Panama.

Vào ngày 18 tháng 9 vừa qua, quân đội chính quy Trung Quốc tấn công vào khu vực này và tuyến đường sắt đã bị phá hoại. Việc Nhật Bản có những bước đi mạnh mẽ và ngay lập tức rõ ràng là cần thiết. Khi những điểm dưới sự bảo vệ của quân đội một nước bị xâm chiếm bởi quân chính quy của nước khác, với mức độ đe doạ hoàn toàn không rõ, thì cách phòng vệ rõ ràng là ngay lập tức nhắm đến tổng hành dinh của đội quân gây hấn đó. Sự khẩn cấp, theo những lời kinh điển của ông Webster là "tức thời, áp đảo, không có lựa chọn phương cách khác và không có thời gian để suy tính thiệt hơn".

Phần giữa của bản tuyên bố miêu tả Nhật Bản như đang cứu vùng Mãn Châu khỏi tình trạng vô chính phủ, coi những hành động được thực hiện tại Phụng Thiên chỉ là "các biện pháp quân sự nhỏ lẻ". Phần kết thúc rất đanh thép:

Trong phân tích cuối cùng, không có gì trong tình huống này nên tạo thành một cuộc chiến tranh và toàn bộ vụ việc đã bị thổi phồng vô lý khi bị xem như một mối nguy thực sự đến hòa bình thế giới. Người Nhật đã nhiều lần tuyên bố không có ý định gây chiến với Trung Quốc. Ngược lại, Chính phủ và nhân dân Nhật Bản có tình cảm thân thiện đối với người Trung Quốc. Nhật Bản có lẽ lo lắng hơn bất kỳ quốc gia nào khác trên trái đất trong việc duy trì quan hệ hữu nghị với người Trung Quốc.[36]

Thông cáo báo chí do Tom Lamont soạn thảo, sau đó được Bộ Tài chính Nhật Bản đưa ra với chỉ vài thay đổi về mặt thẩm mỹ (Đoạn trước được trích dẫn từ bản gốc trong các tệp lưu trữ của Lamont). Người Nhật muốn Lamont tự mình đưa ra tuyên bố, nhưng ông trả lời rằng Morgan sẽ bị coi là thiên vị và có thể xúc phạm người Trung Quốc. Có lẽ ông cũng sợ danh tiếng của mình trong cộng đồng người Mỹ tự do sẽ bị bôi đen một khi vai trò của mình lộ ra – một người từng đấu tranh cho Hội Quốc Liên hẳn không muốn công khai sánh vai cùng một kẻ xâm lược. Để làm dịu lòng người Nhật, ông giải thích rằng nếu Inouye "cho tôi biết ngày mà ông ấy dự định đưa ra tuyên bố, tôi sẽ sắp xếp để nó được dư luận biết đến nhiều thêm ở đây".[37]

Lamont đã rơi vào tình thế chống đối rõ ràng chính sách của Washington và phải đối mặt với tình thế tiến thoái lưỡng nan

luôn tiềm ẩn trong vai trò của ông – một giám đốc ngân hàng kiêm nhà ngoại giao. Tại sao ông lại hợp sức với thế lực nước ngoài trong một hành động quân sự bị chính phủ Mỹ và Hội Quốc Liên lên án? Ông có thể chấp nhận, dù chỉ là ngoài mặt, câu chuyện của Nhật Bản về Mãn Châu không? Các phóng viên ở Trung Quốc chỉ ra rằng những câu chuyện về nguồn cơn dẫn đến vụ Phụng Thiên từ quân đội Nhật Bản rất đáng nghi. Rồi còn có cả những nghi ngờ lan rộng về một sự kiện được dàn dựng, một cuộc xâm lược đã được trù tính từ trước. Theo tờ London Times, vào ngày 21 tháng 9, ba ngày trước khi chiếm Phụng Thiên, quân đội Nhật Bản đã tiến hành "một việc gì đó giống như một cuộc tập dượt" cho cuộc xâm lăng và "mặc dù có thông báo rằng sự việc Đường sắt Nam Mãn Châu là nguyên nhân dẫn đến phát động tấn công, nhưng sự thật là toàn bộ đã bắt đầu từ trước khi sự việc được viện dẫn xảy ra".[38] Nói ngắn gọn là có rất nhiều bằng chứng để một người có lý trí hiểu rằng nên ngừng lại. Thêm vào đó là ấn tượng rõ ràng trong công chúng rằng nội các đã bị quân đội lừa gạt và sự sốt sắng của Lamont đang gây bối rối.

Mối hoài nghi đối với Trung Quốc chắc chắn giải thích nhiều cho sự đồng tình mà Morgan dành cho cuộc tấn công Phụng Thiên. Russell Leffingwell, trong một bức thư hung hăng gửi tới Walter Lippmann, đã nói rằng sự phẫn nộ dành cho vụ việc Phụng Thiên là hoàn toàn sai lầm. "Thật kỳ cục khi Hội Quốc Liên hoặc nước Mỹ can thiệp về phe những kẻ bố ráp và cách mạng Trung Quốc, những kẻ đã đẩy người dân của mình vào tình trạng chiến tranh, sợ hãi và đau khổ suốt những năm dài; về phe Nga đỏ và chống lại Nhật Bản, những người theo đuổi các quyền của hiệp ước của mình, giữ trật tự ở Mãn Châu cũng như duy trì an toàn cho người Trung Quốc đang sợ hãi". Ông hy vọng người Nhật sẽ "cười vào mũi" bất kỳ sự phản đối nào của Hội Quốc Liên hoặc Mỹ dành cho hành động của họ.[39]

Ngoài công việc bí mật với Mussolini, vụ việc Phụng Thiên có lẽ là một trong những chương đáng lo ngại nhất trong sự nghiệp của Lamont (mặc dù khi đó chưa ai biết gì về nó). Có phải ông đang cố gắng để người Nhật ấn tượng với các dịch vụ cao cấp của Morgan, hay chỉ đơn giản là cố gắng duy trì giá trị của chứng khoán Nhật Bản? Chắc chắn ông muốn nâng đỡ vị trí mong manh của Inouye trong chính phủ. Vị Bộ trưởng Tài chính đã phải chứng minh với quân đội rằng sẽ không phản bội hoặc tìm cách chống lại quân đội. Trên thực tế, vào tháng 11, Lamont đã cảnh báo người Nhật rằng nếu Inouye bị trục xuất khỏi nội các – theo như mong muốn của quân đội – thì chắc chắn Phố Wall và Trung tâm tài chính London sẽ trở mặt lạnh nhạt ngay.[40] Nhưng nếu Inouye cảm thấy

cần phải xoa dịu quân đội, tại sao Lamont lại tham gia cùng?

Giống như với Mussolini, Lamont đã đi quá giới hạn quan hệ công chúng đến chỗ tuyên truyền cho một quyền lực nước ngoài. Đó là một ứng dụng lạ lẫm của Quy tắc các chủ ngân hàng quyền quý về sự trung thành tuyệt đối với khách hàng. Bất kỳ giám đốc ngân hàng nào cũng có thể bảo lãnh chứng khoán, nhưng chỉ Lamont mới có thể vận động các chính trị gia, định hướng những bài xã luận trên báo và tác động đến dư luận. Thông cáo báo chí về Phụng Thiên đã phơi bày những mối nguy trong việc các chủ ngân hàng hoạt động như chính trị gia và áp đặt cảm giác độc quyền sở hữu lên các chính phủ nước ngoài như đã làm đối với lợi lộc cổ phần công nghiệp. Nó chỉ ra những nguy cơ nhập nhằng chính trị và tài chính trong Thời kỳ Ngoại giao.

Nếu Lamont thực sự hiểu được sự việc Phụng Thiên, những ảo ảnh của ông cũng sẽ lập tức được lột bỏ. Tháng 12 năm 1931, một nội các Nhật Bản ít tự do hơn giành được quyền lực, Inouye bị thay thế bởi Korekiyo Takahashi, người đã nhanh chóng đưa Nhật Bản rời khỏi bản vị vàng. Đến cuối tháng 1 năm 1932, thế giới kinh hoàng khi Nhật Bản ném bom ở vùng ngoại ô đông dân ở Thượng Hải, nhằm vào dân thường Trung Quốc. Một lần nữa, Nhật Bản lại cho rằng mình bị khiêu khích trước. Các chiến thuật khủng bố đã lộ rõ hơn nhiều so với thời kỳ Phụng Thiên, bằng chứng cho sự tàn bạo cũng sinh động và phong phú hơn. Các đoạn phim thời sự phát lên những bức ảnh gây sốc về cuộc tàn sát vào các rạp chiếu phim Mỹ. Lamont mất tinh thần và đã nói với người bạn ở Ngân hàng Yokohama Specie Bank của mình, Saburo Sonoda, rằng Nhật Bản không thể huy động tiền từ thị trường Mỹ được nữa bởi ấn tượng khủng khiếp ở Thượng Hải.[41] Đối với J. P. Morgan & Co., Thượng Hải đã bắt đầu một quá trình tỉnh ngộ chậm chạp. Một Leffingwell bị chấn chỉnh đã viết cho Teddy Grenfell: "Tôi thừa nhận đã có thiện cảm với người Nhật ở Mãn Châu, nhưng không phải với người Nhật ở Thượng Hải".[42]

Lamont phải chịu hết cú đánh này đến cú đánh khác. Chính sách khủng bố cánh hữu – đã tước đi mạng sống của Thủ tướng Hamaguchi trong vụ nổ súng năm 1930 – quay về "hứng thú" với thế giới tài chính. Từng người, từng người một, những người bạn Nhật Bản của Lamont bị sát hại. Vào tháng 2, ông nhận được một bức điện tín từ Sonoda cho biết: "VỚI SỰ TIẾC THƯƠNG VÔ HẠN, TÔI RẤT TIẾC PHẢI THÔNG BÁO VỀ VỤ ÁM SÁT VÀ CÁI CHẾT CỦA NGÀI I. INOUYE. MỘT NGỌN LỬA VĨ ĐẠI ĐÃ TẮT VÀ ĐẤT NƯỚC THÂN YÊU CỦA TÔI ĐANG RƠI VÀO NHỮNG NGÀY TĂM TỐI".[43]

Inouye, 63 tuổi, đang trong chiến dịch tổng tuyển cử. Là lãnh đạo của Minseito, ông được mong đợi sẽ trở thành thủ tướng kế tiếp. Nhưng khi ông bước khỏi chiếc xe của mình, đỗ tại một trường học ở ngoại ô Tokyo, một thanh niên nông thôn 22 tuổi mặc bộ kimono rách rưới cùng chiếc mũ phớt đen đã bước khỏi bóng tối và bắn vào ngực ông. Kẻ ám sát là thành viên của Blood Brotherhood, một nhóm kín của những người trẻ tuổi theo chủ nghĩa quốc gia cuồng tín. Tại đồn cảnh sát, hắn khoe khoang về hành động của mình và đổ lỗi cho chính sách giảm phát của Inouye đã gây ra cảnh nghèo đói ở nông thôn. Nói chuyện với các phóng viên tại Bệnh viện Đại học Hoàng gia, người vợ góa âu sầu nhưng bình tĩnh của Inouye cho hay bà đã chuẩn bị tinh thần cho giây phút này từ khi chồng mình bước chân vào nội các.

Lamont rất buồn; rốt cuộc thì chính Inouye là người đã cho ông hy vọng rằng các gia tộc lừng lẫy cổ xưa và đồng minh tự do của họ có thể ngăn được chủ nghĩa quân phiệt. Ông đã viết một bức thư chia buồn gửi Sonoda: "Một linh hồn dịu dàng như thế – không thể giải thích kết cục của ông ấy lại thế này".[44]

Lamont càng kháng lại sự thật về Nhật Bản thì càng bị buộc phải tiếp nhận nó. Vài tuần sau khi Inouye bị ám sát, đến lượt một người bạn Nhật Bản quan trọng khác của Lamont, Baron Takuma Dan, kỹ sư khai thác mỏ được đào tạo tại MIT, Giám đốc Điều hành Mitsui, người đã đón tiếp ông tại biệt thự riêng vào năm 1920. Baron Dan bị bắn khi vừa xuống xe tại tòa nhà cẩm thạch trắng của ngân hàng Mitsui Bank. Một lần nữa, kẻ ám sát lại là một thanh niên nông thôn và rõ ràng cũng là thành viên của Blood Brotherhood. Lamont viết thư cho gia đình Baron Dan, nhắc lại chuyến đi năm 1920: "Tôi từng nghĩ ông ấy như một nhà thơ kinh doanh, ấn tượng này đến với tôi khi được ông ấy chỉ cho xem ngôi nhà và khu vườn của mình, chúng tôi cùng đứng ngắm Fujiyama, một bức tranh hùng vĩ trên một phong cảnh tuyệt vời".[45]

Vụ ám sát Baron Dan là một hành động trả thù nhắm vào nhà Mitsui, những người đã bị phe cánh hữu buộc tội phản bội và trục lợi trong cái gọi là vụ bê bối mua đô-la. Sau khi Anh từ bỏ bản vị vàng vào tháng 9 năm 1931, Mitsui và các ngân hàng *zaibatsu* khác dự đoán đồng yên cũng sẽ bị buộc phải từ bỏ chuẩn vàng và mất giá. Vì vậy, họ bán ồ ạt đồng yên để mua đô-la. Các giao dịch ngoại hối này đã đem về cho Mitsui khoảng 50 triệu đô-la, nhưng cũng khơi lên phản ứng yêu nước nhắm vào việc các ngân hàng đầu cơ trên chính đồng tiền của nước mình. Vấn đề thiên về cảm xúc này thể hiện rõ trong cuộc bầu cử năm 1932. Trong bầu không khí cực đoan chính trị gia tăng, nhiều người Nhật thông

cảm với những kẻ ám sát Inouye và Baron Dan – những người đã được giảm án và trả tự do chỉ sau vài năm.

Lamont không dễ dàng nhận lỗi và không biết làm sao để từ bỏ khách hàng. Đến thời điểm đó, sự chuyển hướng mạnh mẽ sang cánh hữu trong chính trị Nhật Bản đã quá rõ ràng. Quân đội Quảng Đông đã tràn ngập Mãn Châu, dựng nên quốc gia bù nhìn Đế quốc Mãn Châu vào tháng 3 và đưa Phổ Nghi, vị hoàng đế cuối cùng của nhà Thanh lên làm ông vua bù nhìn để giật dây. Vụ Phụng Thiên, vụ đánh bom ở Thượng Hải, vụ ám sát Inouye và Baron Dan đã làm Lamont sáng mắt. Ông không thể tiếp tục làm như không biết. Các tài liệu của ông từ đầu năm 1932 đã tỏ ra bất mãn sâu sắc với người Nhật khi ông cảnh báo họ không lặp lại sai lầm ở Thượng Hải, sự việc phá huỷ mọi cảm thông mà Phố Wall đã dành cho họ.

Tuy nhiên, vào mùa xuân năm đó, trong một cú ngoặt kỳ quái, Lamont và Martin Egan quay trở lại với lập trường thân Nhật. Hai người trở thành bạn thân của Bá tước Aisuke Kabayama, người đã được hưởng sự giáo dục tại Princeton, kết hôn trên đảo Long Island và thân cận với Hoàng đế Hirohito. Ông của Kabayama từng là một đô đốc và là tổng đốc của Đài Loan. Lamont và Egan khuyến khích ông này thành lập một phòng thông tin Nhật Bản ở Mỹ theo mô hình của Mussolini và tự hào giới thiệu về công việc của họ ở Ý. Vào cuối mùa xuân, Egan đến Nhật để thảo luận về Mãn Châu; khi quay về, ông nói về "nạn cướp bóc và rối loạn ở Mãn Châu" và đổ lỗi cho Trung Quốc về các hành động thù địch, giống hệt một tay quân phiệt Nhật Bản.[46]

Đế chế Morgan không còn biết mình đang phục vụ ai – Mỹ hay Nhật Bản. Một vài ngày sau đó, 15 tháng 5 năm 1932, một vụ giết người chính trị khác đã tô đen hình ảnh của Nhật Bản: thủ tướng già Tsuyoshi Inukai bị 9 sĩ quan trẻ tuổi bắn chết tại chính nhà công vụ, lý do có lẽ vì ông muốn kiềm chế quân đội. Đô đốc Makoto Saito lên thay thế. Đây là sự kết thúc của chính phủ đảng phái tại Nhật Bản cho đến sau Thế chiến II.

Mùa thu năm 1932, Lamont phải đối mặt với sự thật khó chịu về Phụng Thiên khi biết rằng thông cáo báo chí ông viết cho Inouye là một tuyên truyền rỗng tuếch. Hội Quốc Liên đã phái một ủy ban điều tra tới Viễn Đông dưới quyền Lord Lytton. Ngay cả trước khi báo cáo của Lytton được Hội Quốc Liên thông qua thì trợ lý của Lamont, Vernon Munroe, đã ăn tối một lần với Tướng Frank McCoy, thành viên của Ủy ban Mỹ. Sáng hôm sau, Munroe nói với Lamont: "Tướng Frank McCoy nói rằng có một câu hỏi nghiêm túc

được đặt ra là liệu có vụ nổ nào thật hay không, rằng người Nhật chưa bao giờ giải thích được cách mà các đoàn tàu vẫn có thể tiếp tục chạy ngay sau khi vụ nổ được cho là đã xảy ra, họ càng giải thích thì càng thấy nhiều mâu thuẫn".[47] Một tháng sau, báo cáo của Lytton đã lên án cuộc xâm lược của Nhật Bản là vi phạm Hiệp ước của Hội Quốc Liên và Mãn Châu Quốc là một quốc gia bù nhìn. Mặc dù bản báo cáo cũng chỉ trích sự khiêu khích của Trung Quốc nhưng Nhật Bản đã rời khỏi cuộc họp và trâng tráo tiếp tục siết chặt gọng kìm lên Mãn Châu.

Đến lúc này, Lamont rơi vào tình thế khó xử. Ông vẫn muốn tin vào những ý định tốt đẹp của Nhật Bản trong bối cảnh tràn ngập những bằng chứng chứng minh điều ngược lại. Để sắp xếp lại cảm xúc của mình, ông ngồi xuống và viết một bản ghi nhớ "Tuyệt mật". Không rõ ông có bao giờ cho lưu hành bản ghi nhớ này hay không, nhưng nó cho thấy một người đàn ông đang chạy trốn thực tế. "Đây hoàn toàn là những suy nghĩ cá nhân của tôi", ông viết. "Những nghi ngờ của người Mỹ về động cơ của Nhật Bản chủ yếu là: Nhật Bản có những ý đồ hung hãn trên lục địa châu Á và thậm chí có thể đang rước lấy chiến tranh với Mỹ – điều này là không đúng". Để sửa lại những quan niệm sai lầm như vậy, ông đề xuất một tuyên bố chung Mỹ-Nhật về quan hệ thương mại và hòa bình. Cuối cùng kết lại là một giấc mơ viển vông tuyệt vọng: "Nếu một tuyên bố chung như thế có thể được thực hiện, tất cả mọi tin đồn chiến tranh sẽ ngay lập tức bặt âm, tâm lý con người sẽ phải thay đổi và bất cứ câu hỏi nào có thể nảy sinh giữa hai nước chúng ta đều sẽ có giải pháp dễ dàng".[48]

Lamont càng lúc càng khó giữ vững niềm tin vào việc Nhật Bản sẽ quay trở lại với chính quyền dân sự. Làm vương làm tướng tại Mãn Châu Quốc, quân đội đã cho xây dựng các con đập và những ngành công nghiệp khổng lồ để tăng cường chuẩn bị cho chiến tranh. Bộ trưởng Tài chính mới, Takahashi, được biết đến như Keynes* của Nhật Bản, đã tăng chi tiêu quân sự lên gần một nửa ngân sách Nhật Bản. Chủ nghĩa tự do của những năm 1920 cùng những con người tiêu biểu lỗi lạc của nó đã chết.

**. John Maynard Keynes, nhà kinh tế học người Anh có ảnh hưởng lớn tới kinh tế học hiện đại và chính trị cũng như các chính sách tài chính của nhiều chính phủ. (BTV)*

Năm 1934, Lamont thay đổi đột ngột. Một khi đôi mắt đã mở to, ông cảm thấy bị lừa và niềm tin chuyển thành nỗi cay đắng. Ông cắt đứt với các nhóm văn hoá Nhật Bản, thôi thăm viếng quan chức Nhật Bản và cảnh báo tổng lãnh sự quán Nhật Bản rằng

người Nhật không nên nhầm lẫn tinh thần ôn hoà của Mỹ với sự hèn nhát. Khi nghe tin đồn rằng nội các Anh có thể nối lại liên minh với Nhật, ông vận động chống lại động thái này. Ông đã gửi một bức thư đầy xúc động đến Grenfell, hy vọng sẽ được chuyển tiếp đến Whitehall: "Thay cho một chính quyền tự do công bằng đã tồn tại trong 20 năm đầu của thế kỷ này, một bè đảng quân sự đã nổi lên… nếu giải thích từ các yếu tố tự do ở Nhật Bản là thật thì họ đã tự chỉ đạo quá tốt, như rất nhiều phát- xít Đức trẻ tuổi đã và đang tự chỉ đạo chính mình".[49]

Quân đội Nhật Bản sẽ tiếp tục sáp nhập các khu vực ở miền bắc Trung Quốc, một chiến dịch lên đến đỉnh điểm vào năm 1937 với cuộc Chiến tranh Trung-Nhật và tàn sát hàng chục nghìn dân thường Trung Quốc trong vụ cưỡng đoạt Nam Kinh. Một đoạn kết mỉa mai, ảm đạm dành cho sự tham gia của Morgan, bắt đầu với giấc mơ của Willard Straight, là Mỹ sẽ đóng vai trò cản bước Nhật xâm chiếm Mãn Châu và kết thúc bằng việc một cộng sự cao cấp của Morgan phải biện hộ cho chính hành động đó.

Chương 18
Cô gái tí hon

Phố Wall của năm 1932 như một thị trấn ma ảm đạm. Các công ty chứng khoán đều có "ngày bán táo" – ngày nghỉ không hưởng lương hằng tháng cho phép các nhân viên môi giới túng bấn được ra ngoài kiếm thêm bằng cách bán táo trên vỉa hè. Những sạp táo rong mọc lên quanh tòa nhà ở Góc phố. Tình hình bất động sản ở khu trung tâm thảm hại đến nỗi các công ty xây dựng bị vỡ nợ, các nhà đầu tư tinh ranh mua trái phiếu của họ và trở thành chủ sở hữu tương lai của Phố Wall. Sự thống khổ lan tràn. Công viên Riverside chen chúc những khu ổ chuột và các căn nhà nghỉ dưỡng ngay tại Central Park thì rách nát tồi tàn. Trên đại lộ Park Avenue, những căn hộ 10 phòng từng được các chuyên gia tài chính của thập niên 1920 "chiếm giữ" giờ chẳng có ai thuê. Tòa nhà Empire State mới tinh, vẫn còn trống một nửa, bị giễu thành tòa nhà "Empty State".

Với giới quý tộc trong các câu lạc bộ tư nhân, đây là thời điểm của những trò vui khủng khiếp. Union League Club có một căn phòng dán kín tường là những giấy chứng nhận cổ phiếu đã vô giá trị vì khủng hoảng. (Rồi lại được cẩn thận gỡ ra khi thị trường hồi phục.) Sau khi giảm hơn hai năm liền, thị trường chứng khoán chạm đáy vào ngày 8 tháng 7 năm 1932. Vào thời điểm đó, 2.000 ngân hàng đầu tư đã phá sản, bảo lãnh tín dụng mới dừng ở mức 10% so với đỉnh điểm năm 1929. Trên sàn, những người giao dịch chứng khoán bơ phờ phát kiến các trò chơi để giết thời gian. Ghế ở sàn New York từng thu về 550.000 đô-la trước khủng hoảng nay chỉ bán được 68.000 đô-la. Công việc tài chính chủ yếu chỉ là hoàn trả trái phiếu cũ với lãi suất thấp hơn.

Năm 1932, có đến gần 13 triệu người thất nghiệp trong tổng số 125 triệu người Mỹ. Hai triệu người đi lang thang khắp đất nước để tìm việc làm, họ lên các toa hàng lót ván và ngủ trong các trại

vô gia cư. Tổng thống Hoover không muốn từ bỏ kinh tế chính thống và khởi xướng tấn công mạnh mẽ vào cuộc Đại Suy thoái. Đôi khi ông vẽ ra những giải pháp kỳ khôi để giải quyết những chán chường của nước Mỹ. Có lúc ông lại nghĩ rằng nước Mỹ cần một tiếng cười vui vẻ, một bài thơ hay, một bài hát hay. Ông thậm chí còn ngỏ ý yêu cầu Will Rogers viết một vở hài kịch để chấm dứt tình trạng hoảng loạn. Tổng thống Hoover có kiểu nói giảm thiểu đau khổ của quốc gia. Năm 1932, ông khẳng định: "Thực ra có ai thiếu đói đâu. Chẳng hạn, những người lang thang được ăn uống tốt hơn trước kia đấy chứ. Một người lang thang ở New York ăn 10 bữa một ngày".[1] Nhưng bản thân ông lại mang vẻ mặt đưa đám. Trong một cuộc họp với Tổng thống ở Nhà Trắng, Ngoại trưởng Henry Stimson nói: "Ông ấy giống như đang ngồi trong một bồn mực vậy". Còn nhà điêu khắc Gutzon Borglum thì nhận xét: "Nếu có một bông hồng trong tay Hoover, nó sẽ héo rũ".[2]

Mùa xuân năm đó, Jack Morgan với chút kích động đã có một hành động tuyên truyền tích cực hiếm hoi cho công chúng. Là một người tin vào sự tự lực, ông trích dẫn đoạn yêu thích của mình trong Kinh thánh Ezekiel 2:1: "Người nói với tôi rằng: Con người, hãy đứng dậy trên đôi chân ngươi và ta sẽ nói cho ngươi",[3] giải thích điều này là khi Đức Chúa Trời tặc lưỡi trước tình trạng phúc lợi. Ông thuyết giảng về tín ngưỡng cổ xưa, nói với Hầu tước Linlithgow rằng sự trung thực, liêm chính và khả năng quản lý kinh tế là "giải pháp thực sự cho các rắc rối của chúng ta, những rắc rối mà theo tôi, hầu hết xuất phát từ lòng tham".[4] Ông chế giễu lời kêu gọi khẩn thiết của Hoover nhằm vào sự rộng lượng của tư nhân thay vì sự can thiệp của chính phủ. Tháng 3 năm 1932, ông tham gia gây quỹ cho Block Community Organization của New York. Đóng bộ lịch thiệp ngay tại dinh thự Murray Hill của mình – với quản gia Henry Physick và những người khác đang lắng nghe sau máy thu – ông phát đi lời kêu gọi qua radio. Ông nói: "Tất cả chúng ta đều phải làm hết sức mình", ủng hộ kế hoạch mà người lao động hằng tuần sẽ đóng góp một số tiền nhỏ cho quỹ giúp người thất nghiệp. Jack vốn là một người sợ xuất hiện trước công chúng, sự hợp tác của ông đã phản ánh một tâm trạng e sợ trong giới nhà giàu. Trong khi đó, Lamont giúp Hội Chữ thập đỏ quyên tiền cho nông dân bị nạn hạn hán ở miền Trung Tây.

Sự trung thành lỗi thời dành cho kinh tế học cổ điển đã đẩy tình trạng giảm sút hậu sụp đổ vào thế lao đao khốn đốn tưởng chừng không thể giải quyết. Vào cuối năm 1931, Cục Dự trữ Liên bang tăng lãi suất chiết khấu thêm 2% trong hai tuần. Để cân đối ngân sách, Luật Doanh thu Liên bang năm 1932 cho tăng gần gấp đôi mức thuế – một lần nữa, đây lại là loại thuốc hoàn hảo để giết chết

bệnh nhân. Không phải ai ở Morgan cũng tự động chống lại thử nghiệm này. Trong suốt năm 1932, Russell Leffingwell, một người bài trừ thánh tượng theo phe Dân chủ và tự cho mình là keo kiệt đã nhạo những người sợ chi tiêu lạm phát là "kẻ đang trong mùa đông Bắc cực lại đi lo lắng về mùa hè vùng nhiệt đới".[5] Nhưng quan điểm của chính Leffingwell cũng quay như chong chóng và có những lúc đã trở lại với tư tưởng cân bằng ngân sách chính thống. Ông nói với Walter Lippmann rằng một chương trình công cộng sẽ chỉ khiến cuộc Đại Suy thoái kéo dài thêm và vẫn thấy rất cần phải duy trì bản vị vàng.

Sáng kiến của Hoover năm 1932, Tập đoàn Tài chính Tái thiết (RFC), là một mối lợi lớn đối với Morgan. Nó được thành lập để cho các ngân hàng, hãng đường sắt và doanh nghiệp sa cơ lỡ vận khác vay tiền. Năm trước đó, Lamont đã nói với Hoover rằng tình trạng của đường sắt Mỹ là "trở ngại cơ bản cho sự phục hồi trong nước". Ngành đường sắt đã phải chịu gánh nặng nợ nần từ những năm 1920 và không thể cung cấp trái phiếu. Khi anh em Van Sweringen không trả nổi khoản vay cứu hộ bí mật vào năm 1931, Morgan và Trusty Trust đã yêu cầu họ nói chuyện thẳng thắn, bảo với họ rằng, "chúng tôi, trên thực tế, là chủ sở hữu tất cả tài sản của họ".[6] Thế nên liên quan đến đường sắt, ngân hàng không hề phản đối các gói cứu trợ của chính phủ như thường thấy. Oris Van Sweringen nói rằng ông và Mantis đang đợi họ [RFC] mở cửa".[7] Hai anh em này đã vay 75 triệu đô-la từ RFC, củng cố thêm quan điểm của những người coi đây là cơ quan phúc lợi cho người giàu.

Những thời điểm khó khăn không ảnh hưởng tới sự vương giả của các cộng sự chóp bu ở đế chế Morgan. Nếu quyền rút vốn của họ từ ngân hàng – tỷ lệ phần trăm nhận được hằng năm trong tư cách đối tác – có giảm đi một nửa thì họ vẫn có tài sản từ những năm 1920. Vấn đề chính là tận hưởng mà không cảm thấy tội lỗi. Jack sẽ làm gì với chiếc Corsair mới đủ lớn để chứa một ngôi làng nhỏ của mình? Để hợp phép tắc, ông quyết định bỏ xó nó một thời gian và nói với Cosmo Lang, Tổng giám mục của Canterbury: "Có vẻ như để Corsair ra khơi mùa hè này là không khôn ngoan. Có quá nhiều người thiếu việc làm, thậm chí là đói thật sự, sẽ tử tế hơn nếu ta không phô trương thú tiêu khiển xa hoa trước mặt công chúng".[8] Ông đề nghị cho John D. Rockefeller, Jr. thuê thuyền.

Với hơn 20 triệu đô-la trong tài khoản công ty, Tom Lamont có thời gian để đi đây đi đó. Nếu Jack thích đi cùng các giám mục và bác sĩ phẫu thuật thì Lamont thích bầu bạn cùng các nhà văn, nhà trí thức và những nhân vật có vai vế trong xã hội. Mùa xuân năm

1931, ông và Florence đã có một chuyến đi biển Aegean nhàn nhã với Walter Lippmann và vợ của ông này, cùng học giả Gilbert Murray; khi đến Athens thì có thêm John Masefields tham gia. Bữa tiệc giữa cơn Đại Suy thoái trên tàu Saturnia này được chụp ảnh lại. Trong một bức hình, Lamont mặc chiếc áo khoác hai hàng khuy với khăn tay dắt túi và áo ghi-lê màu sắc vui nhộn. Đôi mắt sắc sảo của ông hằn vết chân chim khi nhìn chăm chăm vào máy ảnh. Nhỏ người và hói đầu, ông có đôi mắt được đánh giá là dễ mến nhưng thận trọng, có vẻ như để ý đến hết mọi sự. Trong bức ảnh khác, chụp ở bàn của thuyền trưởng, cả nhóm đều đứng hết sức thanh lịch. Walter Lippmann trông đầy sôi nổi trong khi Lamont nhìn chăm chăm xuống bàn. Ăn tối ở căn buồng ốp gỗ, với khăn trải bàn tinh tươm, họ ở cách quá xa sự thê lương của người Mỹ thời điểm đó.

Nhà Lamont đến Patras với 42 kiện hành lý. Người Hy Lạp đối đãi với họ như những quan chức ngoại quốc và cẩn thận tuân thủ các nghi thức ngoại giao. Thống đốc tận tay mang giúp hộp đựng mũ của Florence lên bờ trong khi một đại diện của chính phủ Hy Lạp (có lẽ không biết mình còn phải hạ mình đến tận đâu) kiểm tra toàn bộ các phòng vệ sinh ở khách sạn. Tom và Florence Lamont thích tỏ vẻ ngây thơ không theo khuôn phép. Trong chuyến đi về miền quê này, Florence kể lại: "Chúng tôi hầu như luôn ăn trưa kiểu picnic vì hầu hết bữa trưa tại khách sạn đều rất dở. Chúng tôi ngồi dưới ánh mặt trời và đọc những bài thơ Hy Lạp sau khi ăn".[9]

Có vẻ như thế giới Morgan vẫn nguyên vẹn qua cuộc Đại suy thoái, nhưng thực tế đó chỉ là trên bề nổi. Trong khoảng thời gian từ 1929 đến 1932, giá trị tài sản ròng của ngân hàng vốn cơ bản giảm với tốc độ kinh hoàng, từ 118 triệu đô-la xuống chỉ còn một nửa trước thời điểm Hoover rời văn phòng. Tổng tài sản giảm từ 704 triệu đô- la xuống 425 triệu đô-la. Ngay cả với Đế chế Morgan, đây cũng là những cú đánh gây choáng váng, mà nạn nhân chủ yếu là các cộng sự cấp dưới, những người khi mất thì mất chung còn khi thị trường tăng trưởng ngoạn mục lại chẳng được lợi lộc gì. Ngân hàng vẫn tuyển dụng dựa trên tài năng. Như lịch sử chính thức của Morgan đã viết: "Con đường tìm kiếm vốn bổ sung bằng cách tuyển dụng các cộng sự mới có tiền nhiều hơn tài năng, do đó làm suy giảm chất lượng của công ty, là điều không thể chấp nhận được".[10]

Đế chế Morgan vẫn theo con đường chủ nghĩa gia trưởng của Pierpont. Khi mức lương bị cắt giảm tới 20%, ban lãnh đạo nói với nhân viên rằng khoản cắt giảm này sẽ được bồi hoàn trước khi các cộng sự có lại đầy đủ quyền rút vốn từ tài khoản của họ. Khi ngân

hàng đóng cửa phòng ăn của nhân viên, họ được phát tiền mặt để mua bữa trưa. Gia đình của các nhân viên cũng được hai tuần đi nghỉ miễn phí mỗi năm tại khu trại của Morgan ở Maine. Với đội ngũ nhân viên của Morgan Grenfell, nỗi muộn phiền Đại Suy thoái phần nào đã dịu bớt nhờ món quà của Jack là một khu thể thao ở Beckenham, bao gồm một sân cricket, một sân quần vợt cứng, bãi cỏ được cắt tỉa và một chòi trà. Những sự chăm sóc này là nguồn cảm hứng cho lòng trung thành tuyệt đối và sự gắn bó gần như sùng kính trong các nhân viên. Nỗi thống khổ vì suy thoái của họ, nếu thực sự có, quả là khiêm tốn hơn rất nhiều so với những khốn cùng không kể xiết phía ngoài tòa nhà cẩm thạch.

Hãy cùng xem xét tình hình chính trị năm 1932, bởi các sự kiện dẫn tới Đạo luật Glass-Steagall – Đạo luật Ngân hàng năm 1933 – và sự phân rã Đế chế Morgan bắt nguồn từ năm đó. Herbert Hoover là người đầu tiên khơi mào chiến tranh trên Phố Wall và thúc đẩy các cuộc điều trần dẫn tới việc ban hành luật ngân hàng mới. Luôn luôn có một chút hoang tưởng trong cách Hoover đối xử với những người bạn Morgan của mình. Sau khi ở Nhà Trắng vào mùa hè năm 1931, Dwight Morrow nói với Lamont rằng Hoover thất vọng với phe Dân chủ và cảm thấy "ông ấy đã cố gắng thể hiện quan điểm của các ngân hàng ở New York này và họ vẫn dửng dưng".[11] Dù Lamont đã gửi cho Hoover vài dòng nhắn an ủi nhưng mối quan hệ giữa ông với tổng thống vẫn ngấm ngầm không thoải mái.

Quan hệ của Hoover với Đế chế Morgan bắt đầu từ những ngày ông còn là một kỹ sư khai thác mỏ. Năm 1917, ông đóng vai trò trung gian giữa nhà Morgan với Sir Ernest Oppenheimer, người muốn công khai nhóm khai thác vàng Johannesburg của mình. Để củng cố mối quan hệ mới với Phố Wall, Oppenheimer nhấn mạnh vào từ American xuất hiện trong tên của công ty mới. Tập đoàn Anglo- American Corporation được hình thành, sau đó trở thành công ty giàu nhất châu Phi. Rõ ràng Lamont nghĩ điều này sẽ khởi đầu cho một loạt dự án khai thác mỏ tận dụng được tài năng của Hoover, vì đã nói với Morgan Grenfell rằng thỏa thuận Anglo-Mỹ là "một phần của kế hoạch toàn diện bao hàm liên kết với ông Hoover trong các hoạt động khai thác mỏ nói chung".[12] Nhưng Hoover đã hủy bỏ thỏa thuận này và Lamont sau đó hoan nghênh Oppenheimer vì đã loại bỏ Hoover cùng kỹ sư William Honnold. "Chúng tôi sẽ không bao giờ tranh cãi [với Oppenheimer] về cảm giác của ông ấy có với Honnold và/hoặc Hoover", Lamont gửi thông báo về London.[13]

Ngoài câu chuyện này, giữa phía Morgan và Hoover còn nhiều

xung đột khác về chính sách. Hoover cảm thấy bị bó buộc bởi một Quốc hội ít quan tâm đến những rắc rối của châu Âu, thích các chiến dịch mua-hàng-Mỹ và không quan tâm đến việc nhận lại quyền lãnh đạo kinh tế từ Anh. Ngược lại, Đế chế Morgan lại có các khách hàng châu Âu cần bảo vệ và chủ nghĩa quốc tế của nó đối với Hoover cũng rắc rối không kém gì với những người tiền nhiệm đảng Cộng hòa của ông này. Không chỉ vậy, phong cách cá nhân của hai bên cũng xung đột với nhau: Hoover cộc cằn và không hài hước trong khi cộng sự Morgan lại là những quý tộc khéo léo và mềm mỏng.

Tháng 7 năm 1932, nền kinh tế thế giới dường như cuối cùng cũng có thể trút bỏ gánh nợ đôi là các khoản bồi thường của Đức và nợ chiến tranh của phe Hiệp ước. Tại Lausanne, các nhà lãnh đạo châu Âu đạt được thỏa thuận để kết thúc hiệu quả trò đánh đố nợ nần này; nếu có thể ngừng trả nợ chiến tranh, họ cũng sẽ ngừng yêu cầu bồi thường. Lamont vui mừng, coi đây như dấu chấm hết cho cuộc chiến kinh tế đã diễn ra kể từ Hiệp ước Versailles. Ông cử Martin Egan đến Nhà Trắng, không phải để khuyên Hoover hủy bỏ ngay các khoản nợ chiến tranh mà chỉ đơn giản là xem xét lại.

Thế nhưng khi trở về từ Washington, Egan nói chưa bao giờ thấy tổng thống xúc động như vậy về một vấn đề. Ông đã có một bài phát biểu ca thán bất lực. “Trong vấn đề này, Lamont đã sai hoàn toàn”, Hoover nhấn mạnh, lặp đi lặp lại quan điểm phổ biến của công chúng. “Nếu có một điều mà người dân Mỹ không thích và sẽ không chịu được thì đó là sự kết hợp kiểu này… Lamont không nhận thức được làn sóng oán giận đang dâng lên và lan rộng khắp đất nước… Họ đang cố gắng ‘gài’ chúng ta… Có lẽ họ đã dàn xếp được những khoản đền bù của Đức nhưng lại đã làm theo cách tồi tệ nhất có thể”.[14] Ông không gia hạn thời gian hoãn nợ kéo dài một năm của mình, đồng thời bác bỏ đề nghị của Pháp và Anh về việc hoãn các khoản thanh toán sắp tới; buộc Pháp vỡ nợ. Như vậy, khi Hitler đã lên nắm quyền đến nơi, các nước Đồng minh còn bận rộn tranh cãi về những vấn đề tài chính khiến họ phải điêu đứng bao năm.

Mối hiềm khích Morgan-Hoover đối với vấn đề nợ nần vẫn còn là nhẹ so với những tranh luận về việc bán khống trên Phố Wall. Với tính khí thất thường và tách biệt, lầm lì mặt lạnh, Hoover có quan điểm như mọi người Mỹ bình thường về Phố Wall: một sòng bạc khổng lồ do các chuyên gia đặt ra. Ông coi thị trường chứng khoán như bản báo cáo thành tích của mình và nó liên tục thể hiện điểm kém. Ông tin rằng đảng Dân chủ có âm mưu giảm giá

cổ phiếu bằng cách bán khống, nghĩa là bán các cổ phiếu đã vay và hy vọng sau đó mua lại được với giá rẻ hơn.

Những "kẻ lũng đoạn thị trường" gây được tiếng tăm đầu tiên trong thị trường tự sát năm 1930. Chủ mưu là nhà đầu cơ Bernard E. "Sell-'Em Ben" Smith, người đã bị giá cả tăng cao vào năm 1929 đánh gục. Ông này đột nhiên nổi tiếng và được mọi người tin theo răm rắp khi vào tháng 10, ngày xảy ra khủng hoảng, đã hét lên: "Bán hết đi! Chúng không có giá trị gì cả".[15]Những câu chuyện kiểu như vậy đã khiến Hoover tin rằng có những thế lực ác ý đang hoạt động trên thị trường. Ông bắt đầu lập danh sách "phe gấu" và thậm chí tuyên bố rằng biết họ gặp nhau vào mỗi chiều Chủ nhật để bàn âm mưu phá hủy cho tuần sau![16] Nỗi ám ảnh của Hoover được những người bạn tâm tình nuôi dưỡng thêm. Thượng nghị sĩ Frederick Walcott của Connecticut nói với Hoover rằng Bernard Baruch, John J. Raskob và các thành viên đảng Dân chủ khác ở Phố Wall đang lên âm mưu giảm giá cổ phiếu để đánh bại cuộc tái tranh cử của ông.

Nghĩ rằng các quan chức Sở Giao dịch Chứng khoán nên công khai tố cáo thủ phạm, tháng 1 năm 1932, Hoover gọi Chủ tịch Sàn Giao dịch Richard Whitney tới Nhà Trắng để công kích trực tiếp. Ông nói những người bán khống đang ngăn cản sự phục hồi kinh tế và cảnh báo nếu Whitney không kiềm chế họ, ông sẽ yêu cầu Quốc hội điều tra Sàn Giao dịch và có thể áp đặt quy định của Liên bang. Whitney phủ nhận bất kỳ mối nguy hiểm nào trong việc bán khống. Các cộng sự Morgan âm thầm chế giễu nỗi ám ảnh của Hoover là vô lý và quái dị, nhưng họ không thể ngăn nổi ông.

Mặc dù sợ rằng các buổi điều trần công khai sẽ bới ra những điều không hay ho và phá hoại nỗ lực hồi phục nhưng vào năm 1932, Hoover vẫn yêu cầu Ủy ban Ngân hàng và Tiền tệ của Thượng viện bắt đầu một cuộc điều tra về bán khống. Các ông chủ ngân hàng Phố Wall rất bực bội nên Lamont đã đến dùng bữa trưa tại Nhà Trắng cùng với Hoover và Ngoại trưởng Stimson, nhằm cố gắng ngăn chặn việc này. Hoover cho biết những kẻ bán khống phá hoại đã khiến các biện pháp có lợi của ông trở nên mất hiệu lực, nhận xét dẫn đến một cuộc trao đổi sôi nổi về các phiên điều trần. Lamont nói: "Tôi đã cố gắng làm rõ với Tổng thống rằng nếu cuộc điều tra như vậy được khuyến khích thì kết cục sẽ chẳng được gì ngoài gây ra tâm lý bất an lo lắng trên cả nước và hủy hoại những mục tiêu kiến thiết mà ông ta đang dẫn dắt chúng ta hướng tới".[17]

Vào tháng 4, Richard Whitney, người đã gọi những cáo buộc của

Hoover là "quá nực cười", là nhân chứng đầu tiên. Ngay cả khi buổi điều trần bắt đầu, Hoover và Lamont vẫn âm thầm trao cho nhau những bình luận gai góc về việc bán khống. Hoover đổ mọi lỗi lầm cho những người đầu cơ hạ giá – lòng tin của công chúng thấp, sự trì trệ trong kinh doanh và sự giảm sút của giá cả. Phản hồi của Lamont thẳng thắn đến tàn nhẫn. Đáp lại luận điểm của Hoover rằng "giá trị thực sự" đang bị phá hủy bởi việc mưu toan giảm giá cổ phiếu, ông hỏi: "Nhưng cái gì có thể được gọi là 'giá trị thực sự' nếu sự bảo đảm không tạo được thu nhập và không trả nổi cổ tức?"[18] Ông đổ lỗi sự xuống dốc của thị trường 99% là do hoạt động kinh doanh kém cỏi.

Báo chí đã có khoảng thời gian huyên náo khi chế giễu việc Thượng viện "săn gấu" mà không bắt được một âm mưu nào của đảng Dân chủ. Tuy nhiên, đến cuối tháng 4, một tiểu ban đã mở rộng các phiên điều trần để đưa vào cả các tổ hợp đầu cơ và thao túng thị trường hồi những năm 1920. Các âm mưu của RCA bị công khai trước công chúng. Walter E. Sachs phải giải thích về những thua lỗ của Eddie Cantor và 40.000 nhà đầu tư khác trong Tập đoàn Thương mại Goldman Sachs của mình. Điều thú vị đã xảy ra: khi các buổi điều trần chuyển từ hiện tại sang quá khứ, những ký ức khủng hoảng càng hiện lên rõ nét trong tâm trí mọi người. Thoạt đầu, Phố Main chỉ nhếch mép cười vào vụ khủng hoảng, coi nó như tia sét của thuyết Calvin ném vào đám thị dân đầy tội lỗi. Chỉ cho đến lúc này, khi vụ khủng hoảng bị xem như tiền thân của cơn Đại Suy thoái, cơn thịnh nộ công khai chống lại ngân hàng mới thành hình.

Giữa lúc tranh cãi, Hoover phải đối phó với tình trạng sụt giảm nghiêm trọng trên thị trường trái phiếu – nơi mà việc bán khống đã bị cấm. Corporate America không thể đối phó với khoản nợ tích lũy trong những năm 1920, phần lớn để tài trợ cho việc tiếp quản. Rất nhiều trái phiếu quá hạn trả và trong trường hợp đặc biệt đã giảm đến 10, 20, hoặc 30 điểm giữa các phiên bán, đe dọa hệ thống ngân hàng. Các ngân hàng tiết kiệm không kiếm được tiền bằng trái phiếu thì sẽ không có tiền để trả cho người gửi, có thể dẫn đến sụp nhanh và phá sản. Kết quả là một chiến dịch ngăn chặn sự trượt giá của thị trường trái phiếu do Morgan dẫn đầu. 35 ngân hàng đã cam kết chi 100 triệu đô-la mua trái phiếu chất lượng cao trong một quỹ vốn chung có tên "Stars and Stripes Forever". Chủ trì chiến dịch là Lamont, người còn có nhiều danh hiệu hơn cả Nhật hoàng trong thời gian này. Ngân hàng ca ngợi bản chất yêu nước của liên doanh, nhưng lại một lần nữa đó chính là sở trường của Morgan – dịch vụ công đem lại lợi nhuận. Ngân hàng quan tâm đến những trái phiếu bị đánh giá cực thấp đồng

thời lại có sẵn tiền mặt trong thời kỳ Đại Suy thoái. "Tổ chức của công ty... nên có tác động trấn an công chúng càng nhiều càng tốt", J. P. Morgan & Co. nói với các cộng sự Paris.[19]

Lamont luôn cập nhật cho Hoover tình hình quỹ vốn chung. Trong hoạt động của thị trường trái phiếu, một số người hoài nghi dò xét đây là cách để cải thiện triển vọng của đảng Cộng hòa trong cuộc bầu cử mùa thu – như thể Hoover thả những con bò máu chiến nhất của mình ra chống lại gấu. Nếu vậy, chiến lược ấy gần như đã phản lại Hoover. Lamont lấy quỹ vốn chung ra thương lượng và đe doạ giải thể nó, trừ khi những phiên điều trần bán khống được hủy bỏ. Cuối cùng, quỹ vốn chung tiếp tục và thu về được khá nhiều lợi nhuận. Các phiên điều trần kéo dài và cuối cùng đi theo những hướng không lường trước được vào đầu năm 1932. Cuối cùng, chúng được lấy theo tên một luật sư mới trong tiểu ban, Ferdinand Pecora, người được bổ nhiệm vào tháng 1 năm 1933. Các phiên điều trần Pecora sẽ dẫn thẳng đến Glass-Steagall và sự phân rã của Đế chế Morgan.

Mùa thu năm 1932, Hoover chịu trách nhiệm cho sự sỉ nhục cuối cùng – một cuộc khủng hoảng ngân hàng trên toàn quốc. Ba năm giảm phát đã làm xói mòn tài sản thế chấp đằng sau nhiều khoản vay. Các ngân hàng càng đòi, sự sụt giảm của doanh nghiệp càng thêm trầm trọng, kéo theo càng nhiều ngân hàng phá sản. Trước năm 1932, hàng nghìn vụ phá sản ngân hàng hầu hết chỉ giới hạn ở các ngân hàng nông thôn nhỏ. Thế rồi vào tháng 10 năm đó, thống đốc bang Nevada đã đóng cửa các ngân hàng của bang; theo sau là thời kỳ khủng hoảng với hàng loạt ngân hàng nhà nước đóng cửa – được gọi mỉa mai là nghỉ lễ – đỉnh điểm khi các ngân hàng ở Michigan đóng cửa tám ngày vào tháng 2. Sự lây lan nhanh tới nỗi tính đến lễ nhậm chức của Roosevelt, đã có tới 38 bang đóng cửa các ngân hàng.

Giữa cuộc bầu cử tháng 11 và lễ nhậm chức vào tháng 3 năm 1933 là khoảng thời gian tê liệt và thù địch giữa Hoover với Roosevelt. Bị kích động, bị bao vây và phẫn uất, Tổng thống từ chối thực hiện các sáng kiến mới nếu không có sự hợp tác của Roosevelt; Roosevelt, mặt khác, lại muốn chờ đợi cho đến khi được nắm quyền đầy đủ. Đối với Đế chế Morgan, đó là khoảng thời gian nguy hiểm. Trong ba nhiệm kỳ liên tiếp của đảng Cộng hòa, khả năng tiếp cận của nó tới Washington có lẽ tốt hơn bất kỳ ngân hàng nào khác trong lịch sử nước Mỹ; thậm chí dưới thời Hoover, chỉ cần nhấc điện thoại là gặp được tổng thống. Đôi khi sức mạnh của Morgan đáng sợ chẳng khác gì của một cơ quan tuyên truyền cánh tả. Tuy nhiên bây giờ, ngân hàng phải chiến đấu với những

mối đe dọa tới sự sống còn của nó khi bánh xe chính trị đã xoay trọn một vòng.

Ngay từ năm 1929, Hoover đưa ra ý tưởng tách biệt ngân hàng bán buôn với ngân hàng đầu tư – việc mà nay đã quá phổ biến. Ý tưởng này tiếp tục xuất hiện trong một dự luật ngân hàng vào năm 1930 của Thượng nghị sĩ Carter Glass, sau đó hình thành một phần nền tảng của đảng Dân chủ năm 1932. Trong chiến dịch, Roosevelt đổ lỗi cho Hoover phải chịu trách nhiệm cho sự đầu cơ thả cửa vào năm 1929 và hàng loạt khoản vay nước ngoài rồi sau đó trở thành những vụ vỡ nợ đau thương. Sau khi Bolivia trở thành nước Mỹ Latinh đầu tiên vỡ nợ vào năm 1931, hầu hết chính phủ châu Mỹ Latinh cũng đi theo con đường ấy.

Sau cuộc vận động "săn gấu" của Hoover, sự chệch hướng của tổng thống chẳng còn được ai tại Góc phố xót xa. Russell Leffingwell và Parker Gilbert thành lập một nhóm thiểu số trong Morgan bỏ phiếu cho Roosevelt. "Sự thật là", Leffingwell thú nhận với Walter Lippmann, "tôi không thể ép mình bỏ phiếu cho một người tuyệt vọng mong muốn tiếp tục các biện pháp tuyệt vọng cho một tình huống tuyệt vọng".[20] Ngoài ra, cũng không có gì hiển nhiên cho thấy FDR (Franklin Delano Roosevelt) sẽ có thể là kẻ thù. Ôn hòa và kiểu cách, ông này trách Hoover là một người tiêu dùng hoang phí và ủng hộ ngân sách cân bằng. Leffingwell gần như bảo trợ cho Roosevelt, mà theo lời ông là "một anh chàng vui vẻ, tử tế, có thiện chí và nụ cười dễ chịu".[21]

Về mặt xã hội, FDR phù hợp với khuôn mẫu Morgan hơn Hoover. Leffingwell – người đã biết Roosevelt từ những ngày còn trong Bộ Tài chính còn Roosevelt ở Bộ Hải quân – đã phấn khích viết ra phả hệ cho Vivian Smith của Morgan Grenfell. Ông nhắc rằng Roosevelt đã học tại Groton và Harvard, sinh trưởng tại Hudson River với tổ tiên là người New York gốc Hà Lan, từng làm việc tại công ty của Carter, Ledyard và Milburn, bảo vệ các khách hàng doanh nghiệp chống lại các hành động chống độc quyền trên Phố Wall. Ông kết lại một cách châm biếm: "Theo Hoover, một kỹ sư khai thác mỏ nước ngoài, thì tất cả những thứ đó là nền tảng của một mối nguy hiểm đối với các cơ quan của Mỹ".22 Lamont cũng biết Roosevelt bởi trước từng thuê căn nhà trên phố Đông 65 của ông này. Trước lễ nhậm chức, ông còn gọi cho Roosevelt và viết vội những lá thư "Frank thân mến".

Giai đoạn chuyển giao vào mùa đông cho thấy các mối quan hệ tiềm năng tốt đẹp, nhưng cũng có những dấu hiệu cảnh báo. Vào cuối mùa hè năm 1932, Leffingwell và Roosevelt đã trao đổi để

xem xét trước mối cừu thù đang đến. Vào tháng 8, Leffingwell gửi cho "Frank" một lời nhắn chế giễu những cải cách ngân hàng mà Carter Glass đang đề xuất, trong đó ông cố gắng nhấn vào tình bạn thân thiết và các giá trị chung: "Anh và tôi đều biết rằng chúng ta không thể thoát khỏi tình trạng giảm phát và suy thoái hiện tại bằng cách trừng phạt những kẻ phản diện, dù là thực hay tưởng tượng, của thập kỷ đầu tiên sau chiến tranh, và rằng khi đến ngày thanh toán, sẽ chẳng ai có thể đi đến đâu với tất cả những lệnh cấm và điều chỉnh này".23 Tuy nhiên, không những không thuận theo ý, Roosevelt còn hắt thẳng nước lạnh vào mặt Leffingwell: "Tôi mong các ngân hàng có thể thừa nhận rằng đã có sự lạm dụng nghiêm trọng trong giai đoạn 1927-1929 và rằng các ngân hàng bây giờ đang tận tâm hỗ trợ để ngăn chặn sự tái diễn. Các ngân hàng không thấy được lợi thế của mình trên con đường như thế này sao?"24 Sẽ là thảm kịch cho Morgan nếu không thể thấy lợi thế trên một con đường như vậy. Công chúng yêu cầu một lời nhận tội (*mea culpa*) cho năm 1929, mà các ngân hàng sẽ không cung cấp. Như Leffingwell nói với Roosevelt: "Các ngân hàng thật ra không chịu trách nhiệm cho giai đoạn 1927-1929 ấy, mà là các chính trị gia. Tại sao các ông chủ ngân hàng phải nhận lỗi không phải do mình?"25 Dẫu vậy, vì ghét chính sách biệt lập, chính sách đền bù và thuế của Hoover nên Leffingwell sẵn lòng bỏ phiếu cho FDR.

Ngân hàng đã vận động để đưa Leffingwell vào một vị trí ở Bộ Tài chính, một bài kiểm tra sức khỏe tài chính của Roosevelt. Tất cả đều cảm thấy kích động, Monty Norman nói với Lamont: "Tôi sẽ đợi để được bảo rằng R.C.L đã thành lập trước khi có thể vui vẻ nghỉ ngơi".26 Khi được gợi ý tiếp tục làm Bộ trưởng Tài chính, Thượng nghị sĩ Carter Glass nói muốn thuê hai cựu nghị sĩ thuộc nhà Morgan: Leffingwell và Parker Gilbert.27 Walter Lippmann gia nhập đội hình, nhưng Roosevelt lùi lại: "Chúng ta không thể hợp nhất được với số 23 đâu".28 Những dòng chữ tốc ký đã tiết lộ một thông tin có thể bất lợi cho ngân hàng. Mặc dù không vào được Bộ Tài chính, Leffingwell vẫn là một người bạn đáng tin cậy, là cố vấn của Roosevelt và ở mức nào đó là con cừu đen ở Phố Wall vì những hỗ trợ của ông dành cho chính quyền.

Có lẽ người đã bắn hạ quả bóng thử nghiệm của Leffingwell là Ferdinand Pecora, cựu trợ lý ủy viên công tố quận New York, 53 tuổi, người chịu trách nhiệm tiến hành cuộc điều tra của Thượng viện nhắm vào Phố Wall tháng 1 năm 1933. Hút xì gà, tay áo sơ mi luôn xắn lên, vẻ phong trần của Pecora đã thu hút sự chú ý của công chúng. Các buổi điều trần bị đình lại sáu tháng. Cả đảng Cộng hòa và Dân chủ, với sự vô tư và trong sáng, đều lo sợ những

con mèo béo của mình có thể bị gọi tên nên đã đoàn kết trong một âm mưu im lặng. Với Pecora làm luật sư, các phiên điều trần có được một động lượng mới không thể cưỡng lại. Họ có được một lịch sử bí mật của vụ sụp đổ, một sự tiếp nối ảm đạm sau những năm 1920, có thể làm ô danh cả một thế hệ các ông chủ ngân hàng. Từ lúc này, các ông chủ ấy sẽ được gọi là những tên cướp lịch sự.

Ngay từ trước khi Roosevelt nhậm chức, Pecora đã hướng mũi điều tra vào National City Bank, lột trần bộ dạng tham lam của các ông chủ ngân hàng kiệt xuất, đặc biệt là người đứng đầu ngân hàng, Charles E. Mitchell, thành viên đội cứu hộ Ngày thứ Năm Đen tối. Thông qua Pecora, công chúng nhận ra các ngân hàng có mưu đồ trong khi việc họ nên làm là bảo vệ công chúng. Pecora khám phá ra khoản vay trị giá 12 triệu đô-la Morgan cung cấp để sáp nhập National City với Corn Exchange Bank đã chiếm hơn 5% giá trị tài sản ròng của Morgan, làm cho ngân hàng bị lỗ nặng. Còn có thông tin rằng để đỡ cho những khoản thiệt hại do khủng hoảng tại National City, 100 nhân viên hàng đầu đã vay 2,4 triệu đô-la không lãi suất từ một quỹ cho vay tinh thần đặc biệt – các khoản vay không bao giờ phải trả.

Pecora cũng nghiên cứu các hoạt động của National City Company, nơi 1.900 nhân viên bán hàng đã đẩy trái phiếu Mỹ Latinh đầy rủi ro cho công chúng. Để chào mời trái phiếu từ Brazil, Peru, Chile và Cuba cho các nhà đầu tư, ngân hàng đã ỉm đi các báo cáo nội bộ về vấn đề ở những nước này. Các thẩm tra viên chỉ trích những khoản vay mượn dễ dàng do ngân hàng mẹ thực hiện, sau đó được chi nhánh chứng khoán bán dưới dạng trái phiếu cho nhà đầu tư, một ví dụ cho thấy các ngân hàng thương mại có thể lừa bán nợ xấu như thế nào. Pecora dẫn trường hợp Edgar D. Brown ở Pottsville, Pennsylvania, người đã bị nhân viên bán hàng của National City đẩy vào "một chuỗi quan hệ nợ đầy hoang mang với các chính phủ ở Vienna, Đức, Peru, Chile, Rhein, Hungary và Ireland".[29]

Một người khác được cho là người hùng của Ngày thứ Năm Đen tối là Albert H. Wiggin ở Chase, con trai của một giáo sĩ nghiện bài poker, có chân trong 59 hội đồng quản trị khác nhau. Ông này cũng bị chỉ rõ là kẻ gây tai hoạ. Trong sáu tuần lễ năm 1929, ông ta đã bán khống cổ phiếu Chase và kiếm về nhiều triệu đô-la; vụ đầu cơ này được hỗ trợ bởi một khoản vay trị giá 8 triệu đô-la từ chính Chase. Để êm xuôi, Wiggin thành lập một công ty chứng khoán Canada tránh thuế liên bang. Các câu chuyện của Chase và National City Bank cho thấy sự khác nhau vốn có giữa tiết kiệm và

đầu cơ đã biến mất trong những năm 1920 – sự khác biệt mà Đạo luật Glass-Steagall sẽ tìm cách khôi phục.

Những phát hiện của Pecora tạo ra một làn sóng giận dữ chống lại Phố Wall, trong bối cảnh này, Roosevelt phủ quyết đề cử Leffingwell. Khi mọi người, từ các trang trại đến các văn phòng, từ những hàng mua súp cứu đói đến các khu ổ chuột, theo dõi các buổi điều trần, họ tin rằng mình đã bị lừa suốt những năm 1920. Các vị thần trong quá khứ giờ trông không khác gì những con quỷ nhỏ tham lam. Ngay cả phần lớn Phố Wall cũng sốc khi đến giai đoạn điều trần này. Thượng nghị sĩ Burton Wheeler của Montana nói: "Cách tốt nhất để khôi phục lòng tin vào các ngân hàng là loại bỏ những chủ tịch không ngay thẳng và đối xử với họ như cách chúng ta đã xử Al Capone khi ông ta không trả thuế thu nhập". Ngay cả Carter Glass, một người bạn trung thành của Morgan, cũng đùa: "Một chủ ngân hàng trong tiểu bang của tôi cố kết hôn với một phụ nữ da trắng và họ đã cho giang hồ xử luôn anh ta".[30]

Khi Roosevelt lên nắm quyền vào ngày 4 tháng 3 năm 1933, ông giương cờ độc lập với Phố Wall. Sáng hôm đó, Thống đốc Herbert Lehman đóng cửa các ngân hàng ở New York, còn Richard Whitney đặt bục để đóng cửa Sở Giao dịch Chứng khoán. Vụ tàn sát tài chính đã hoàn tất: trong số 25.000 ngân hàng của năm 1929, khoảng 7.000 ngân hàng đã phải đóng cửa. Giữa bầu không khí đổ nát tài chính ấy, Roosevelt tàn nhẫn đưa ra bản cáo trạng khiến các chủ ngân hàng nhức nhối: "Những kẻ đổi tiền đã cao chạy xa bay khỏi ghế của chúng trong ngôi đền văn minh của chúng ta. Bây giờ chúng ta có thể khôi phục ngôi đền về với những sự thật cổ xưa".[31]

Lamont đã gọi điện cho Roosevelt để khuyên Tổng thống tránh các biện pháp quyết liệt khi giải quyết cuộc khủng hoảng ngân hàng. Lời khuyên này không chỉ phản ánh niềm tin đối với cơ chế thị trường mà còn vì lợi ích chính trị. Như J. P. Morgan & Co. đã điện cho London: "Chúng tôi rất miễn cưỡng khi phải chờ đợi bất kỳ hành động nào của liên bang mà sau này có thể rất khó rũ bỏ".[32] Roosevelt gạt bỏ các biện pháp hững hờ của Lamont và thông báo kỳ nghỉ kéo dài một tuần cho các ngân hàng; hơn 5.000 ngân hàng không bao giờ mở cửa trở lại sau tuần lễ đó. Cùng với một dự luật ngân hàng khẩn cấp, hành động mạnh tay này đã khôi phục niềm tin của công chúng và cho thấy họ dễ tiếp thu các biện pháp khẩn cấp. Trong suốt thời kỳ chính sách New Deal, J. P. Morgan & Co. đã lại phạm phải cùng một lỗi chính trị: ủng hộ các cải cách cận biên, điều bị coi là tư lợi. Thay vì đưa ra gói cải cách khác của riêng mình, nó lại chấp nhận những cách đối phó gây

hoang mang.

Bất chấp những lần cự tuyệt trước đó của Roosevelt, hồ sơ ảm đạm của Hoover vẫn khiến cả ngân hàng Morgan sẵn sàng thử nghiệm. Ban đầu, Jack Morgan mê mẩn FDR. "Tất nhiên, có thể một số phương pháp ứng phó của ông ấy là sai, nhưng nhìn chung, mọi thứ đã tồi tệ đến mức bất kỳ phương pháp ứng phó nào cũng sẽ có tác dụng nhất định".[33] Trong những thư từ lưu vào hồ sơ Morgan tháng 3 năm 1933, các cộng sự cũng chẳng khác gì những người Mỹ hoảng loạn khác: họ cũng cần một vị cứu tinh. Có phải họ không thấy đơn thuốc của họ thất bại? Sau cuộc nói chuyện thân tình của Roosevelt vào ngày 12 tháng 3 cùng việc mở cửa lại các ngân hàng, số 23 Phố Wall thở phào và báo cáo với Morgan Grenfell: "Cả đất nước đều ngưỡng mộ hành động của Tổng thống Roosevelt. Thành tựu chỉ trong một tuần của ông dường như là kỷ lục không thể tin nổi vì chúng ta chưa bao giờ được trải nghiệm điều gì như vậy trước đây".[34] Sàn Giao dịch chứng khoán tăng vụt, thêm đến 54% năm 1933.

J. P. Morgan & Co. không thể thấy các buổi điều trần Pecora giống như một chấm đen trên đường chân trời chính là cơn bão đang hướng về phía nó. Trong kỳ trăng mật giả này, J. P. Morgan & Co. đã có hành động "bội giáo" nổi tiếng: hoan nghênh việc Roosevelt quyết định bỏ bản vị vàng vào tháng 4. Ngân hàng hy vọng việc này sẽ làm giảm giá trị đồng đô-la, tăng giá hàng hóa và đảo ngược tình trạng giảm phát chết người. Một biện pháp quyết liệt vào thời điểm bình thường năm 1933 như vậy ít gây tranh cãi. Quay trở lại với tiền giấy (loại tiền tệ không sử dụng kim loại nào hỗ trợ) và tiền xu đúc không dùng bạc, nông dân và những con nợ khác khơi lại các phương thuốc vạn năng cũ cho tình trạng lạm phát từ thời William Jennings Bryan. Roosevelt bị áp lực phải lựa chọn một số biện pháp gây lạm phát. Vàng được chuyển ra nước ngoài với số lượng lớn, có lo ngại rằng nó sẽ thu hẹp cơ sở tiền và khiến giảm phát càng nghiêm trọng hơn.

J. P. Morgan & Co. dùng lý trí óc của mình ủng hộ việc bỏ vàng. Russell Leffingwell ăn trưa với Walter Lippmann và khuyên ông trên một bài báo ủng hộ chấm dứt bản vị vàng cứng nhắc. Leffingwell thấy nhu cầu tăng giá cả hàng hóa. Ông cũng cảm thấy sự tụt dốc của các đồng tiền châu Âu đã khiến đồng đô-la bị định giá quá cao, làm ảnh hưởng đến xuất khẩu của Mỹ. Sau bữa trưa, Leffingwell nói: "Walter, ông phải giải thích cho mọi người hiểu tại sao chúng ta không còn đủ khả năng theo bản vị vàng. Rồi có lẽ Roosevelt, người mà tôi chắc chắn đồng ý, sẽ có thể hành động".[35] Lippmann để Leffingwell hiệu đính bài báo và trau chuốt

những điểm tốt của nó.

Trong số những người ủng hộ New Deal, Leffingwell có tầm trí tuệ rất lớn. Khi Roosevelt sau đó cáo buộc Bộ trưởng Ngân khố Henry Morgenthau, Jr. là giống Leffingwell, Morgenthau đã phản bác: "Tôi ước mình có được một nửa bộ não của ông ấy".[36] Một trong những người ủng hộ cấp tiến hơn, giáo sư trường Columbia Rexford G. Tugwell, ghi nhận ảnh hưởng của Leffingwell đối với Roosevelt trong quyết định về tiêu chuẩn vàng. "Sau khi tham khảo ý kiến rộng rãi trong số những người quen ở New York mà ông coi là có tư tưởng hướng công chúng – Russell Leffingwell của J. P. Morgan & Co. có lẽ là người đáng tin cậy nhất – ông đã kết luận rằng vàng phải được tách ra hoàn toàn, cấm tích trữ và vận chuyển ra nước ngoài".[37] Một ngày sau khi bài báo của Walter Lippmann xuất hiện, Roosevelt công khai ủng hộ chấm dứt kỷ nguyên vàng. Thông qua một loạt sắc luật, ông cấm xuất khẩu và tích trữ vàng. Vào tháng 6, Quốc hội bãi bỏ các điều khoản trong vấn đề trái phiếu bắt buộc thanh toán bằng vàng. Ngay cả Jack Morgan cũng mỉm cười hoan nghênh động thái này. Với những ai còn nhớ chiến dịch giải cứu bản vị vàng của Pierpont năm 1895 và nỗ lực của Morgan nhằm đưa các nước trở lại với bản vị vàng trong suốt những năm 1920, những tuyên bố như thế thật đáng kinh ngạc, là bằng chứng cho thấy thế giới an toàn của nền kinh tế tân cổ điển trong thế kỷ XIX đã bị đảo lộn.

Nhiều chuyên gia tài chính bàng hoàng, như thể bánh lái của con tàu nhà nước đã bị giật mạnh ra. Giám đốc Ngân sách Lewis Douglas cho biết: "Đây là sự kết thúc của nền văn minh phương Tây".[38] Bernard Baruch cũng cảm thấy cảnh báo tương tự trước sự chuyển hướng đột ngột này trong chính sách tài chính: "Nó không thể được bảo vệ trừ khi là quy tắc của đám đông. Có lẽ đất nước này vẫn chưa biết, nhưng tôi nghĩ chúng ta có thể thấy mình đang trong một cuộc cách mạng còn quyết liệt hơn cả Cách mạng Pháp".[39] Châu Âu lại càng lúng túng hơn, các chủ ngân hàng tự hỏi tại sao Mỹ lại hạ giá đồng tiền của mình dù đang có thặng dư thương mại và lượng dự trữ vàng đầy đủ. Khi Monty Norman cho rằng động thái này sẽ đẩy toàn thế giới lâm vào tình trạng phá sản, Roosevelt – người đã gọi Norman là Lão râu hồng – chỉ cười. Việc đình chỉ vàng cho thấy cả Mỹ và Anh đều đã từ bỏ vai trò lãnh đạo thế giới vì mục đích của quốc gia. Thế giới đã sẵn sàng cho một cuộc chiến toàn diện của chủ nghĩa dân tộc kinh tế và đối chọi với nhau trong cuộc cạnh tranh hạ giá tiền tệ.

Đối với những người học hành theo những lý thuyết kinh tế cũ, thế giới mới đang mất phương hướng. Bernard S. Carter, một đối

tác của Morgan et Compagnie tại Paris, kể cho các cộng sự Morgan việc một ông chủ ngân hàng người Rumania đã bước vào văn phòng Vendôme của Morgan và nói những lời công kích như sau:

Dưới đây là ba quốc gia tài chính lớn trên thế giới, những người đã rao giảng cho chúng tôi về sự tôn nghiêm của các hợp đồng kể từ sau chiến tranh đến nay, bây giờ thì chính họ đều thoái thác, bằng cách này hay cách khác. Đầu tiên là Anh bỏ bản vị vàng, sau đó Pháp từ chối trả nợ cho Mỹ, bây giờ Mỹ cũng bỏ bản vị vàng. Tôi đoán sau cùng thì người Rumania chúng tôi không đến nỗi là những kẻ lừa đảo![40]

Đến mùa hè, Roosevelt phê phán bản vị vàng cùng "những tôn sùng quá đáng dành cho cái gọi là các chủ ngân hàng quốc tế" và ca ngợi thế giới mới mẻ của các loại tiền tệ quốc gia được quản lý.[41] Mặc dù có nền tảng theo chủ nghĩa quốc tế và ủng hộ mạnh Hội Quốc Liên, FDR đã tạo nên sự phục hồi trong nước bằng cách hy sinh vai trò lãnh đạo kinh tế toàn cầu. Nhìn ra thế giới nhiều hơn Hoover, ông luôn sợ nền tài chính của Anh. Ông chấm dứt các khoản thanh toán nợ chiến tranh của Anh, như Leffingwell đã khuyên, nhưng không thể ngăn được quan điểm coi các chủ ngân hàng Anh là lũ thủ đoạn hăm he lừa người Mỹ. "Rắc rối là khi anh ngồi chung bàn với người Anh, anh ta thường có được 80% của thỏa thuận và anh nhận phần còn lại", Roosevelt giải thích.[42]

Như vậy, chính sách New Deal ban đầu đã đe dọa Đế chế Morgan theo hai cách: các phiên điều trần Pecora phơi bày những hoạt động có thể khiến Phố Wall phải áp dụng các quy định mới. Và thái độ của Nhà Trắng đối với tài chính châu Âu đã chấm dứt vai trò ngoại giao đặc biệt trong thập niên 1920 của J. P. Morgan & Co.. Sau mối quan hệ rắc rối với Washington vào những năm 1920, ngân hàng sẽ phải chịu lời nguyền trục xuất đời đời.

Mùa xuân năm đó, FDR thúc giục Ủy ban Ngân hàng Thượng viện thông qua một trát lệnh mở rộng, bao quát hơn để điều tra "tất cả ngóc ngách của hoạt động ngân hàng bất chính". Nó không khác gì giấy phép cho một cuộc điều tra toàn diện vào Phố Wall. Ủy ban đã chuyển sang các chủ ngân hàng tư nhân – mà Pecora định nghĩa là những người "tự đặt ra luật lệ riêng và không chịu sự kiểm tra" – với J. P. Morgan & Co. đứng đầu danh sách. Làm sao các nhà chủ ngân hàng giàu nhất nước Mỹ lại có thể được miễn thuế? Làm sao hoài niệm về những năm 1920 có thể trọn vẹn mà không có ngân hàng tiêu biểu cho sức mạnh trải dài suốt thập niên ấy? Như một cựu chủ tịch đảng Cộng hòa đã nói: "Trước đây, trong lịch sử thế giới chưa từng có một sự kiểm soát tập trung nào về tài

chính, sản xuất công nghiệp, tín dụng và lương bổng mạnh mẽ như Morgan hiện nay".[43] Đã đến lúc Washington quyết định làm một vụ Bastille* của Phố Wall.

*. *Bastille: một pháo đài tại Pháp, được vua Charles V xây dựng vào thế kỷ XIV, sau được các triều đại phong kiến dùng làm nhà tù. Pháo đài này bị tấn công vào ngày 14/7/1789, trở thành biểu tượng cho cuộc đấu tranh chống áp bức đối với triều đình và phong trào Cộng hòa Pháp, tạo ra bước ngoặt cho cuộc Cách mạng Pháp thế kỷ XVIII. (ND)*

Ferdinand Pecora là một người làm nền hoàn hảo mà lịch sử trao cho các chủ ngân hàng Morgan. Đến từ đảo Sicily, theo phe Dân chủ chống Tammany, Pecora có mái tóc đen dày gợn sóng điểm vài sợi bạc, nụ cười thong dong và chiếc cằm rõ vẻ quyết đoán. Ông là một đảng viên Cấp tiến tận tâm vào năm 1912 nhưng đã chuyển sang đảng Dân chủ tiến bộ của Wilson vào năm 1916. Với tư cách trợ lý ủy viên công tố quận ở New York, ông đã xử lý những nhiệm vụ khó khăn – từ các doanh nghiệp không đăng ký đến những ngân hàng gian dối, từ người của Sở Cảnh sát đến người bảo lãnh trái phiếu – với tỷ lệ kết tội 80%. Dù cung cách truy tố nhẹ nhàng, ông lại có tài chế nhạo và bỏ nhỏ đầy khinh miệt. Ông cũng là người không biết sợ, không thể bị mua chuộc, đã từ chối nhiều lời đề nghị từ các công ty luật ở Phố Wall. Khi đảm nhiệm cuộc điều tra của Thượng viện, ông đã nghĩ có thể xong trước khi Roosevelt nhậm chức nhưng không ngờ cuộc điều tra kéo dài mãi cho đến tháng 5 năm 1934, với 10.000 trang lời khai tạo thành tám cuốn sách dày cộp.

Ban đầu, J. P. Morgan & Co. chẳng coi phiên điều trần Pecora là thứ gì nghiêm túc hơn trò xiếc. Lamont cho rằng đó chỉ là một thủ đoạn chính trị "được dựng lên để công chúng thích tò mò làm quen với bản chất và quy mô các tổ chức ngân hàng của chúng ta".[44] Với sự tôn sùng tính bí mật của mình, ngân hàng cố gắng hạn chế phạm vi điều tra. Ngày 22 tháng 3 năm 1933, Lamont và luật sư John W. Davis – ứng viên tổng thống đảng Dân chủ năm 1924, được mệnh danh là ủy viên công tố quận của Morgan – đã đến thăm Pecora tại văn phòng tồi tàn, tạm thời của ông này tại số 285 Đại lộ Madison. Davis cần mẫn bảo vệ các quyền của J. P. Morgan & Co. như một ngân hàng tư nhân và đã soạn hẳn một đạo luật bang New York miễn cho các ngân hàng tư nhân khỏi việc bị thanh tra nhà nước. Pecora đang đánh vào một đặc ân lâu đời dành cho các quý ông chủ ngân hàng – giữ bí mật về tình trạng vốn của họ. Theo lời khuyên của Davis, Lamont từ chối đưa ra báo cáo về vốn của Morgan, phản đối việc kiểm tra hồ sơ của

ngân hàng và nhấn mạnh vào tính bảo mật tài khoản của khách hàng. Là bạn thân, hàng xóm của Jack Morgan, đồng thời là giáo dân tại Saint John ở Lattingtown, Davis vô cùng tức giận trước bất cứ ám chỉ nào về sự không trung thực của đế chế này. Ông nhanh chóng đẩy lên thành vấn đề về danh dự và các quyền theo hiến pháp. Hai ngày sau, ông nói với Pecora rằng ông "rất không hoan nghênh" yêu cầu được xem bảng cân đối tài sản trong năm năm của J. P. Morgan & Co..

Cùng với Parker Gilbert, Lamont đến thăm George Harrison của Cục Dự trữ Liên bang New York và cố gắng tranh thủ tầm ảnh hưởng của ông này để giữ lại các báo cáo hằng năm. Nhưng Harrison không chỉ từ chối, mà trong nhật ký của mình còn ghi rằng đã bị sốc trước yêu cầu này. Pecora coi việc từ chối trả lời của Morgan như sự bất tuân trắng trợn, nên cố ý gây chiến với ngân hàng cả trên báo chí lẫn tại Capitol Hill. Ông yêu cầu Thượng viện thông qua một nghị quyết cho phép ủy ban này tiến hành điều tra ngân hàng tư nhân – một lời nhắc nhở kịp thời cho đế chế Morgan rằng họ chỉ được vô pháp vô thiên khi chính phủ còn cho phép. Pecora đã thắng. Trong vòng hơn sáu tuần, các thám tử của ông làm việc trong một căn phòng tại số 23 Phố Wall, sàng lọc những hồ sơ mà người ngoài chưa bao giờ được thấy. Sự nhượng bộ duy nhất dành cho uy thế của Morgan là các nhà điều tra ngừng việc vào lúc 6 giờ mỗi tối, trong khi ở những nơi khác trên Phố Wall, đồng nghiệp của họ làm cho đến nửa đêm.

Là người chịu trách nhiệm cho hình ảnh của ngân hàng, Lamont cố gắng làm dịu bất kỳ ấn tượng nào cho thấy ông đang cản trở cuộc điều tra. Ngày 11 tháng 4, ông viết một lá thư khôn khéo cam kết hợp tác gửi cho Roosevelt; ngân hàng sẽ hỗ trợ chính trị bằng cách chấp nhận những điều không thể tránh được: "Cho đến thời điểm này, chúng tôi không hề có bất cứ giây phút nào do dự trong việc trình bày bảng cân đối kế toán cho các thành viên của Ủy ban, tôi có thể nói thêm rằng tôi nghĩ các ông sẽ rất hài lòng về điều đó".[45] Lời bình luận cuối cùng này ám chỉ những giá trị chung, như thể Lamont đang nhắc Roosevelt nhớ về dòng dõi quý tộc của mình.

Jack Morgan muốn nổi điên lên vì Pecora. Ông tin tưởng hoàn toàn vào tính chính trực của Morgan và coi bất kỳ cuộc điều tra nào, theo đúng nghĩa, là một hành động thù hận. Ông xả ra một loạt những lời phân biệt chủng tộc. Ở tuổi 66, ông không định nhẫn nhịn thêm nữa. Pecora bị dìm thành một "gã Nam Âu bẩn thỉu", "một luật sư hình sự oắt con ma mãnh" và "một luật sư hình sự loại hai".[46] Chưa bao giờ nghĩ Pecora có thể phát hiện ra

bất cứ điều gì không ổn, Jack cho rằng các buổi điều trần được dựng lên để xúi bẩy tính tọc mạch của công chúng. Ông nói với nữ hầu tước Linlithgow: "Khả năng tìm được bất cứ điều gì khuất tất trong công việc của chúng tôi, nói thực, là bằng không; nhưng bắt toàn bộ cộng sự cũng như luật sư của công ty đọc lại toàn bộ lịch sử ngân hàng và chuẩn bị sẵn sàng để trả lời [câu hỏi của ủy ban] là quá mất thời gian".[47] Lamont nói với bạn của mình là Quý bà Astor rằng ông lấy làm tiếc về "Tòa án dị giáo Tây Ban Nha" ở Washington và sự sắp đặt của "gã luật sư trẻ gốc Sicilia, Ferdinand Pecora".[48] Với ý thức đạo đức đã được bơm lên như vậy, những cộng sự của Morgan bước vào các buổi điều trần với vẻ hùng dũng mù quáng.

Khi các cộng sự chuẩn bị xuất hiện vào tháng 5, các phiên điều trần có diễn biến mới. Được Thượng nghị sĩ Carter Glass của Virginia và Đại biểu Henry Steagall của Alabama tài trợ, một dự luật được đưa ra Quốc hội thông qua để tách riêng ngành ngân hàng bán buôn và đầu tư. Điều này buộc các ngân hàng thương mại lớn phải từ bỏ chi nhánh chứng khoán của mình; việc kinh doanh tiền gửi và cho vay sẽ bị cắt khỏi công việc chứng khoán. Phong trào chính trị nhằm trừng phạt Phố Wall thành ra một trận càn khủng khiếp không cản nổi. Không ai nghĩ cải cách chứng khoán lại chi phối được buổi đầu chính sách New Deal. Tuy nhiên, những phát hiện giật gân của Pecora đã gây áp lực cho chính quyền Roosevelt phải hành động chống lại Phố Wall.

Trong bối cảnh tinh thần dân túy đột ngột bùng lên vào năm 1933, những kẻ mị dân phe tả và phe hữu đều coi J. P. Morgan & Co. là một thần tượng quá tiện để bị đập tan. Đáp lại cuộc điều tra của Pecora, Huey P. Long ở Louisiana đã có một bài phát biểu mang tựa đề "Our Constant Rulers" (Kẻ thống trị bất biến của chúng ta), trong đó, trái với tất cả các bằng chứng, ông lý luận rằng Roosevelt đã đánh đồng Bộ Tài chính với Morgan. Roosevelt cho rằng Long chịu ơn số 23 Phố Wall chẳng kém gì Hoover: "Parker Gilbert từ Morgan & Company, Leffingwell… nhùng nhằng ấp úng để làm gì? Chúng ta đều biết ai đang giật dây".[49]

Các mối đe dọa đối với ngân hàng không chỉ từ những kẻ mị dân lỗ mãng hay các giáo sư trong ban cố vấn của Roosevelt mà còn đến từ chính cộng đồng ngân hàng. Năm 1930, ngân hàng Chase sáp nhập với Equitable Trust để thành lập ngân hàng lớn nhất thế giới vào thời đó. Winthrop W. Aldrich, anh rể của John D. Rockefeller, Jr., đã kế nhiệm Albert Wiggin bị thất sủng trong vai trò Chủ tịch Chase vào đầu năm 1933 và muốn gây dựng lại hình ảnh của ngân hàng. Để đạt được điều này, ông đứng sau nỗ lực

phân chia ngân hàng bán buôn và đầu tư. Tháng 3 năm 1933, ông ta thực hiện các bước để tách công ty chứng khoán thuộc Chase, Chase Harris Forbes. Tương tự, James Perkins, người kế vị Charles Mitchell tại National City Bank tin rằng chi nhánh chứng khoán liều lĩnh của họ đã gần như hủy hoại ngân hàng, nên cũng ủng hộ việc tách riêng các chức năng tài chính. Sự thống nhất của các ông chủ ngân hàng trong những năm 1920 tan rã, họ quay sang nói xấu và dùng mánh khóe với nhau để giành lợi thế. Theo Arthur Schlesinger, Jr.: "Hành động của Aldrich được coi như một cuộc tấn công của Rockefeller nhắm vào J. P. Morgan & Co. và đã có lúc ông bị coi là kẻ phản bội của toàn ngành". William Potter của Guaranty Trust phản công, chỉ trích các đề xuất của Aldrich là "điều tai hại nhất... từng được nghe từ một thành viên của cộng đồng tài chính".[50] Sự phân rẽ này trong lĩnh vực ngân hàng đã thúc đẩy việc thông qua đạo luật Glass-Steagall.

J. P. Morgan & Co. là ngân hàng tư nhân đầu tiên bị Pecora điều tra. Sau ba tháng chuẩn bị liên tục, đoàn Morgan tới thuê dãy phòng trị giá 2.000 đô-la một ngày tại khách sạn Carlton, cùng sự có mặt của một nhóm nhỏ các luật sư của hãng luật Davis, Polk. Jack là nhân chứng đầu tiên. Đêm trước, John Davis đã cho ông tập trả lời những câu hỏi hiểm hóc. Tin rằng sự kiêu ngạo của Pierpont trước Ủy ban Pujo đã gây hại cho J. P. Morgan & Co., Davis khuyên mọi người đừng quá rụt rè, tranh luận gay gắt hay quá phòng thủ. "Tôi đã sắp xếp cho các cộng sự học mỗi ngày", ông nhớ lại.[51] Là nhân chứng ngôi sao, Jack bồn chồn chờ đợi. Buổi sáng hôm đó, rất đông người đã đổ về Capitol Hill để có một chỗ ngồi trong phòng họp kín chật cứng của Thượng viện. Trên đường đi, Jack tâm sự với tài xế của mình rằng ông sợ sẽ mất bình tĩnh, nhưng Charles Robertson khịt mũi: "Ồ, ông sẽ không mất bình tĩnh với những người như họ được đâu".[52] Bình tĩnh lại, Jack quyết định không khom lưng xuống cấp. Không, ông sẽ giữ thanh danh của mình. Ông bước vào Capitol cùng với vài vệ sĩ rắn mặt.

Gần 10 giờ sáng thứ Ba, ngày 23 tháng 5, lính gác dọn đường cho Jack Morgan vào phòng điều trần, hộ tống ông có Tom Lamont và John Davis. Đèn flash nháy liên tục, khán giả xôn xao khi ông chủ ngân hàng tư nhân nổi tiếng nhất thế giới bước vào căn phòng trang trí đèn chùm và cột trụ kiểu Hy Lạp. Mặc dù danh tiếng lẫy lừng nhưng Jack, 66 tuổi, là một người bí ẩn đối với hầu hết người Mỹ, không mấy khi ra mặt. Ông trông không đáng sợ. Cao trên mét tám, vai rộng và đầu tròn như quả trứng, ông bị hói, tóc đã bạc nhưng lông mày đậm. Tuy hơi ngượng ngùng nhưng ông có nụ cười tử tế và tỏa ra phong thái đĩnh đạc trong bộ quần áo được cắt may khéo léo cùng dây đeo đồng hồ bằng vàng. Ông và Pecora

là điển hình cho những hình ảnh trái ngược – quý ông điềm tĩnh và một người nhập cư quyết đoán.

Không ai háo hức hơn Jack khi được kéo ra khỏi khoảng thời gian chuẩn bị nghỉ hưu. Vào thời điểm khủng hoảng này, ông trở lại tuân thủ theo truyền thống đã được duy trì qua ba thế hệ Morgan, Quy tắc của các ông chủ ngân hàng quyền quý – được Junius đưa vào đầu Pierpont lần đầu tiên từ 60 năm trước. Phát biểu mở đầu của Jack quay lại với tuyên bố của Pierpont tại buổi điều trần Pujo, rằng con người là nền tảng của niềm tin:

Chủ ngân hàng tư nhân là một nhánh nghề đã có kể từ thời trung cổ. Theo thời gian, nó đã phát triển một quy tắc đạo đức nghề nghiệp và tục lệ, dựa trên đó hình thành nên danh tiếng, sức mạnh cùng sự hữu ích của một người đối với cộng đồng nơi người ấy làm việc… Nếu trong khi thực hiện nghiệp vụ của mình, chủ ngân hàng tư nhân coi nhẹ quy tắc này – điều không bao giờ được thể hiện trong bất kỳ luật nào nhưng có sức mạnh hơn bất kỳ luật nào – anh ta sẽ mất đi danh tiếng. Danh tiếng này là sở hữu giá trị nhất của anh ta, là kết quả của lòng tin và những giao dịch ngay thẳng trong nhiều năm; là thứ có thể bị mất nhanh chóng và một khi đã mất thì không thể phục hồi trong một thời gian dài, nếu không muốn nói là không bao giờ.

Nếu có thể được nói thay cho công ty, nơi tôi có vinh dự là cộng sự cao cấp, tôi phải nói rõ rằng trong tâm trí của chúng tôi luôn là suy nghĩ chỉ làm kinh doanh hạng nhất và theo cách hạng nhất.[53]

Đây là tuyên bố rõ ràng nhất về các nguyên tắc mà Jack có thể đưa ra: điều này đã ở trong máu của ông, ý nghĩa của việc là một chủ ngân hàng Morgan. Tuy nhiên, nỗ lực thẳng thắn của ông nghe ra lại lỗi thời đến lạ lùng với người Mỹ. Jack là một chủ ngân hàng kiểu cũ, lạc lõng không khác nào một nhà giả kim ở thời đại nguyên tử. Nhà sử học William E. Leuchtenburg nhận xét: "Trên bục nhân chứng, Morgan như thể sống lại từ căn phòng tài vụ nào đó của Dicken".[54] Điều này cũng đúng theo nghĩa đen, vì Jack đã được đào tạo ở London vào cuối thời Victoria và không bao giờ từ bỏ văn hoá ngân hàng đó.

Với mái tóc đen được hất ngược ra sau, cằm nhô lên, Pecora chém vào không khí và bắt đầu những câu hỏi móc máy một cách hăng hái, đôi khi còn chĩa điếu xì gà vào Jack. Tuân theo những lời khuyên của Davis, Jack không tranh cãi với luật sư. Ông mỉm cười, gọi Pecora là "Ngài" và hầu như không có vẻ gì của một ông trùm nuốt chửng thế giới. Ông không thở ra lửa, không gầm ra sấm sét.

Công chúng đã được thấy những nhân vật nổi tiếng với bạn bè và cộng sự vây quanh, nhưng hiếm khi, nếu có, được thấy ở nơi công cộng một ông chủ ngân hàng chất phác, ân cần, nhưng nhút nhát và dễ bị tổn thương. Đến một lúc, Jack yêu cầu: "Tôi mong phần lắp bắp được cắt khỏi câu trả lời của tôi cho câu hỏi đó. Tôi không quen với hình thức thẩm tra này, ông Pecora, nên không phải lúc nào cũng lưu loát".[55]

Giống như Samuel Untermyer tại buổi điều trần Pujo, Ferdinand Pecora tập trung vào vai trò ngân hàng của các chủ ngân hàng thuộc J. P. Morgan & Co.. Jack không thấy vấn đề gì với việc cộng sự Morgan có chân trong các ban điều hành của Guaranty Trust và Bankers Trust. Ông cũng không xấu hổ gì việc ngân hàng Morgan đã cho 60 quan chức và giám đốc của các ngân hàng khác vay, bao gồm Charles Mitchell của National City, Seward Prosser của Bankers Trust và William Potter của Guaranty Trust. Khẳng định việc này không đem lại lợi thế đặc biệt nào, Jack nói: "Họ là bạn của chúng tôi, chúng tôi biết họ là những người tốt, thật thà và có thể trả nợ".[56] Không hề cảm thấy ân hận vì đã điều hành Morgan như một câu lạc bộ của Phố Wall, Jack còn khoe khoang rằng ngân hàng tư nhân đem đến một sân chơi trung lập, nơi các ngân hàng hợp nhất có thể "gặp gỡ và thảo luận các vấn đề chung mà không có sự thù địch hoặc cạnh tranh".[57]

Lời khai của Jack đã hé lộ cơn Đại suy thoái của Mỹ ở hình thức ngân hàng tư nhân bán sỉ mà trước đây chưa từng được biết đến. Khi Pecora yêu cầu xem hợp đồng hợp danh của công ty, John Davis phản đối việc công khai này. Vì vậy, trong phiên họp điều hành, Pecora tung ra một bản thỏa thuận: một cuộn giấy viết tay trang trọng mà ngay đến một số cộng sự Morgan cũng chưa từng được thấy. Nó tiết lộ quyền hạn tuyệt đối của Jack trong việc phân xử các tranh chấp, phân bổ lợi nhuận không chia và thậm chí giải thể ngân hàng. Jack tự hào về sự bí mật của ngân hàng. "Theo tôi, quan hệ của chúng tôi với khách hàng được bảo mật hơn nhiều so với quan hệ với một ngân hàng hợp nhất", ông nói.[58]

Trong nền văn hoá tôn sùng hành động bán ép, J. P. Morgan & Co. thuần túy là một sự tò mò khó hiểu. Là một ngân hàng tư nhân ở New York, nó không thể quảng cáo, thu hút tiền gửi từ công chúng hoặc trả lãi tiền gửi ít hơn 7.500 đô-la. Rõ ràng việc có được một tài khoản Morgan cũng giống như được chấp nhận vào một câu lạc bộ độc quyền quốc gia. Thậm chí Thượng nghị sĩ Duncan U. Fletcher của Florida, Chủ tịch Ủy ban Ngân hàng và Tiền tệ của Thượng viện, cũng bối rối:

Fletcher: Nhưng anh đang phục vụ cộng đồng?

Morgan: Vâng, song chúng tôi chỉ phục vụ những khách hàng của chúng tôi, do chính chúng tôi chọn lựa.

Fletcher: Nhưng các anh không từ chối người khác, không chọn lựa khách hàng, không bỏ qua họ chứ?

Morgan: Phải.

Fletcher: Các anh làm như vậy?

Morgan: Vâng, đúng vậy.

Fletcher: Tôi cho rằng nếu đến đó, mặc dù tôi chưa bao giờ [thấy] bất kỳ thành viên nào của công ty và muốn gửi 100.000 đô-la vào ngân hàng, các anh sẽ nhận, phải không?

Morgan: Không, chúng tôi sẽ không nhận.

Fletcher: Không ư?

Morgan: Không.

Fletcher: Thế thì tôi khá chắc rằng các anh sẽ không…

Morgan: Chúng tôi sẽ không nhận trừ khi ông được giới thiệu, thưa Thượng nghị sĩ.[59]

Vậy thì ai gửi tiền ở đây? Pecora đưa ra một danh sách các công ty có tài khoản hàng triệu đô-la tại Morgan: AT&T, Celanese, Du Pont, General Electric, General Mills, Ingersoll-Rand, ITT, Johns-Manville, Kennecott Copper, Montgomery Ward, New York Central, Nothern Pacific, Standard Brands, Standard Oil of New Jersey, Texas Gulf Sulphur và U.S. Steel. Các giám đốc điều hành của họ cũng thường chọn J. P. Morgan để mở tài khoản cá nhân. Pecora có cả biểu đồ cho thấy các cộng sự Morgan nắm giữ 126 chức giám đốc tại 89 công ty với tổng trị giá 20 tỷ đô-la. Sau đó, ông gọi đây là "quyền lực trong tay tư nhân không thể sánh được trong toàn bộ lịch sử của chúng ta".[60] Ông tỏ vẻ hoài nghi khi Jack nói các cộng sự chỉ tham gia hội đồng quản trị theo "yêu cầu nghiêm túc" của một công ty.

Jack có thể đã tham gia buổi điều trần với sự tự tin và bình tĩnh, nhưng sớm bị cuốn vào một vấn đề rồi sẽ ám lấy ông suốt thời kỳ chính sách New Deal – thuế thu nhập. Pecora tiết lộ rằng Jack đã

không đóng thuế thu nhập vào các năm 1930, 1931 và 1932, không chỉ thế mà toàn bộ 20 cộng sự Morgan cũng đã không đóng gì trong năm 1931 và 1932. (Jack đã nộp thuế ở Anh trong những năm này.) Pecora cũng chỉ ra bằng cách công nhận Parker Gilbert trở thành cộng sự vào ngày 2 tháng 1 năm 1931 – thay vì ngày 31 tháng 12 năm 1930 như thông lệ – công ty này đã tuyên bố lỗ 31 triệu đô-la năm 1931. Ấp úng và bối rối, Jack không thể nhớ lại những chi tiết của việc trả thuế; sự không rõ ràng đó tuy hợp lý đối với các cộng sự của ông nhưng lại đáng ngờ trong mắt công chúng. Mặc dù Jack và hầu hết cộng sự không phạm pháp mà chỉ đơn giản đã xóa sổ các khoản lỗ chứng khoán đáng kể, nhưng việc không đóng thuế của họ là một cú nổ chính trị trong cuộc Đại suy thoái. Các thủ đoạn tránh thuế vẫn chưa trở thành trò tiêu khiển ưa thích của người Mỹ và chính phủ thì rất cần tiền. Ngày hôm sau, các báo đều giật tít rằng cộng sự nhà Morgan "trốn thuế".

Vẫn còn có những tiết lộ đáng xấu hổ hơn nữa. Tommy, con trai của Lamont, giờ cũng là một cộng sự Morgan, đã gây ra thiệt hại về vốn đến 114.000 đô-la bằng cách bán cổ phiếu trì trệ cho vợ mình rồi mua lại ba tháng sau đó – một việc làm được gọi là rửa cổ phiếu. Lamont con đã phải trả 3.949 đô-la tiền thuế truy thu để khắc phục vấn đề. Hóa ra Sở Thuế vụ đã lỏng lẻo đến lạ lùng trong việc kiểm tra khai thuế của đế chế Morgan; bởi sterling là uy tín của ngân hàng – hay bởi sợ rằng đó là quyền lực của nó – các đại diện không bao giờ kiểm tra chặt chẽ những tờ khai thuế ở đây. Như Pecora sau đó nói: "Kinh Thánh khuyên chúng ta chọn người danh tiếng hơn kẻ giàu sang. Nhưng các thành viên của J. P. Morgan & Co. được chiếu cố có cả hai".[61]

Jack đưa ra lời khai trong bầu không khí huyên náo, Thượng nghị sĩ Kentucky Alben W. Barkley bảo người giữ cửa đóng cửa sau và yêu cầu các nhiếp ảnh gia tắt đèn flash. Tiếng lộn xộn chối tai cùng tiếng ghế xê dịch trong phòng đôi khi át cả giọng nói nhẹ nhàng của Jack. Carter Glass hung hăng – người coi việc thẩm vấn các cộng sự Morgan ngay thẳng là lãng phí thời gian – đã rất phẫn nộ. Người đàn ông nhỏ bé với mái tóc rối bù và khuôn mặt xương dài này cho rằng các buổi điều trần đang làm xao nhãng sự chú ý khỏi dự luật ngân hàng của mình. Ông đả kích Pecora vì cách ông này đối xử với các cộng sự của Morgan. "Tôi sẽ không để bất kỳ sự bất công nào xảy ra với J. P. Morgan & Co.", ông nói, mặt đỏ lên vì tức giận. "Đó là quan điểm của tôi".[62] Chán ngán với sự chấn động khi Jack xuất hiện tại buổi điều trần, ông thốt lên: "Chúng ta đang ở trong một rạp xiếc, chỉ thiếu mỗi đậu phộng và nước chanh có màu nữa thôi".[63]

Lời giễu này thay đổi cuộc sống của Jack Morgan khi nhanh chóng ám vào đầu Charles Leef, người phụ trách quảng cáo của Ringling Brothers. Sáng hôm sau, ông này đưa đến Capitol Hill một người lùn 32 tuổi tên là Lya Graf. Cô mặc chiếc váy satin màu xanh và đội mũ rơm màu đỏ. Chỉ cao gần 70cm, Lya có gương mặt búp bê Kewpie với đôi mắt sáng và đôi má tròn. Để tạo không khí trước khi phiên điều trần chậm trễ bắt đầu, Ray Tucker, một phóng viên của hãng Scripps-Howard, đã ra ngoài hành lang đưa Leef và Lya vào phòng họp kín của Thượng viện để gặp người chủ ngân hàng nổi tiếng. "Ông Morgan, đây là cô Graf ", Tucker nói, "cô ấy làm việc cho rạp xiếc". Jack đứng lên và theo bản năng bắt tay chào cô gái xanh xao nhợt nhạt; khi ông ngồi xuống, Leef bạo gan nhấc Graf lên đùi ông trước sự kinh ngạc của các cộng sự và luật sư của nhà Morgan. Rõ ràng Jack đã tưởng cô là một đứa trẻ.

"Ta có một đứa cháu trai to con hơn cháu", Jack nói trong ánh chớp của hàng chục bóng đèn flash.

"Nhưng tôi lớn tuổi hơn cậu ấy".

"Cháu bao nhiêu tuổi?"

"32", Leef xen vào.

"Không", Graf phản đối. "Chỉ 20 thôi".

"Ô, trông cháu chắc chắn không phải như 20 tuổi", Jack đáp. "Cháu sống ở đâu?"

"Trong một căn lều, thưa ông".

"Lya", Leef nói, "bỏ mũ của cô xuống đi".

"Không, không", cô nói.

"Đừng bỏ xuống", Jack nói. "Nó rất đẹp".[64]

Những người đàn ông quyền lực nhất Phố Wall – Tom Lamont, John Davis, Richard Whitney – cay đắng nhìn những gì họ thấy như một trò quảng cáo khiếm nhã, thậm chí là một nỗ lực tàn nhẫn để làm nhục Jack. Các thượng nghị sĩ phẫn nộ trước những gì đã xảy ra và kêu gọi báo chí không đăng ảnh – chỉ duy có *New York Times* đáp ứng yêu cầu này. Ngày hôm sau, hình ảnh của Jack và Lya Graf xuất hiện trên trang đầu các tờ báo khắp nước Mỹ. Chúng được xếp trong số những bức ảnh nổi tiếng nhất thời Đại suy thoái.

Đó thực sự là những bức ảnh đáng yêu, tươi sáng bất thường và có lẽ đã giúp được nhiều cho hình ảnh của Jack hơn bất cứ thứ gì kể từ sau các bức ảnh chụp năm 1915. Người ta thấy được cảm xúc giữa một doanh nhân bệ vệ và một cô người lùn tóc loăn xoăn ngồi trên đầu gối ông. Trong khi Graf trông bình tĩnh và điềm đạm, Jack ngắm nhìn cô với vẻ thích thú mê hoặc, ông dịu dàng giống như một người ông đầy tự hào. Đối với một thế hệ người Mỹ, đây là hình ảnh không thể xóa nhòa của Jack Morgan trong họ. Những hình ảnh này được coi là bắt đầu một thời đại mới trong quan hệ công chúng ngành tài chính.

Kết thúc lời khai, Jack ngủ mơ màng giữa các cộng sự Morgan khác. Có lúc, ông đột nhiên thức dậy và hỏi năm nay là năm nào. Trong phòng điều trần cực kỳ ngột ngạt, một thượng nghị sĩ đề nghị họ cởi áo khoác. Jack theo phong cách cổ điển cảm thấy lúng túng, rồi ông cũng cởi bỏ chiếc áo khoác màu xám nhạt, để lộ ra những chiếc dây đeo quần màu trắng. Ông cười đùa với các bảo vệ, hỏi một người rằng anh ta có cần súng để tự vệ trước các thượng nghị sĩ không. Ông cho cánh phóng viên xem viên huyết ngọc nổi tiếng mà Pierpont đã đeo. Tuy nhiên, ông không hề bình tĩnh hay thư giãn như thể hiện. Khi một phóng viên nói rằng anh ta chưa từng thấy cảnh huyên náo nào như vậy kể từ sau vụ bắt cóc Lindbergh, Jack đã nói riêng rằng ông "cảm thấy khá bệnh" với câu nói ấy.[65] Vẻ tự tin ông tỏ ra tương phản với sự sỉ nhục sâu trong thâm tâm khi phải đứng trước sự soi mói của công chúng.

Jack đã có thể sử dụng hình ảnh với Lya Graf để thu hút thiện chí của công chúng, nhưng thay vào đó, ông bị những buổi điều trần làm cho quá cay đắng và tủi thân. Thể diện New England không cho phép ông thừa nhận điều mà các bức ảnh gợi lên – rằng ông thích thú cuộc gặp gỡ tình cờ ấy. Ông không muốn lợi dụng theo cách hèn hạ ấy và nói rằng sự việc xảy ra "rất bất thường và có phần khó chịu".[66] Với báo chí, ông cố gắng phản ứng với thoáng chút mỉa mai. Khi được hỏi tại sao lại để người phụ nữ đó ngồi trong lòng mình, ông trả lời: "Ồ, anh thấy đấy, tôi không biết, nhưng biết đâu cô ấy lại có thể là một thành viên của Brain Trust hay là thành viên Nội các".[67]

Mọi người đều lưu ý những điểm tương đồng lạ lùng giữa các buổi điều trần Pujo và Pecora. Bình luận trên báo đối chiếu sự hợp tác của Jack với sự hùng hổ trước kia của Pierpont, Will Rogers thậm chí còn dự đoán một đà thuận lợi tuyệt vời cho Jack. Trong những khoảnh khắc nhẹ nhàng hơn, Jack thừa nhận Pecora không gây mệt mỏi như Untermyer, nhưng nhìn chung ông vẫn không tha thứ. "Pecora có cái lối của một luật sư tố tụng đang cố kết án một

tên trộm ngựa. Một số thượng nghị sĩ lại khiến tôi nghĩ về những cô gái già bị uẩn ức tình dục nghĩ rằng ai cũng đều đang cố dụ dỗ họ".[68] Đối với một người rụt rè, việc bị chất vấn công khai là một điều kinh khủng. Ông tuyên bố: "Phải đứng trước đám đông công chúng và cố gắng trả lời thẳng các câu hỏi quanh co, phải cố thuyết phục thế giới rằng mình trung thực, là một hình thức sỉ nhục mà tôi không nghĩ có thể xảy ra ở bất cứ quốc gia văn minh nào".[69]

Đôi khi Jack cũng có thể cười về trải nghiệm này. Một ngày nọ trên sân golf, ông đang chuẩn bị vung gậy thì người trợ giúp Frank Colby nói ông nên nghĩ quả bóng là đầu của Pecora. Khi Jack đánh một quả tuyệt vời, cả hai đều cười tán thưởng.[70] Nhưng hầu như Jack luôn suy nghĩ về những buổi điều trần và điều đó khiến ông tránh xa New Deal. Một lần, William Jay Schieffelin, con rể của Tiến sĩ Markoe, người đang cố xin hỗ trợ cho một chương trình cho phép người nghèo mua bảo hiểm nhân thọ từ các ngân hàng tiết kiệm, đến chơi. Jack không chỉ từ chối giúp đỡ mà còn tiết lộ: "Tôi chỉ ước có khả năng như cậu, khả năng phẫn nộ khi bị xúc phạm. Tôi đã bị xúc phạm đến nỗi rùng mình khi nghe nói ai đó đang bị xúc phạm".[71] Cảm giác bị trù dập này khiến tâm trí ông vĩnh viễn không chấp nhận các chương trình Roosevelt. Ông ngày càng cảm thấy bị nước Mỹ ghê tởm, cảm giác bị bỏ rơi bởi chính đất nước của mình và sự tức giận không nguôi khi danh tiếng của ngân hàng Morgan đã bị hoen ố.

Câu chuyện về Lya Graf kết thúc thật đáng buồn. Cũng nhạy cảm như Jack, cô bị tổn thương bởi những câu đùa không dứt đến mức quyết định trở về nước Đức quê hương năm 1935, dù mang dòng máu nửa Do Thái: tên thật của cô là Lia Schwarz. Hai năm sau, cô bị Đức Quốc xã bắt giữ vì là một "người vô dụng", bị đưa đến Auschwitz và chết trong căn hầm hơi ngạt. Tất cả những điều này chỉ được biết đến sau chiến tranh khi Nate Eagle, quản lý của Ringling Brothers, người từng chăm sóc những người lùn, lần tìm cô. Jack Morgan không bao giờ biết được điều gì đã xảy ra với Lya cũng như nỗi đau cô phải chịu sau cuộc gặp gỡ ngắn ngủi của họ, nguyên nhân gián tiếp dẫn đến cái chết của cô.

Khi bị Pecora khéo léo tiếp cận, các cộng sự khác cũng không hơn gì Jack. Khi George Whitney đọc một tuyên bố ủng hộ việc tiết lộ các khoản hoa hồng trong chào bán chứng khoán, Pecora mỉa mai ghi nhận rằng đạo luật vừa được thông qua. Trở lại nghi vấn của mình vào năm 1929, Pecora ném thêm một quả đạn khác về phía Morgan. Năm đó, ngân hàng đã tham gia vào cơn sốt tạo ra các công ty chủ vốn mới và tài trợ cho Alleghany Corporation như

một phương tiện cho lợi ích đường sắt và bất động sản của anh em Van Sweringen; United Corporation, một công ty chủ vốn điện-tiện ích, và Standard Brands, sự hợp nhất của bốn công ty sản xuất thực phẩm và hàng tiêu dùng.

Thay vì chỉ giao cổ phiếu cho các chuyên viên tự doanh, Morgan làm theo một tiền lệ của Anh và giao cho rất nhiều người thân thiết. Các cổ phiếu này đến từ khối cổ phiếu mà ngân hàng giữ như phí bảo lãnh phát hành. Trên Phố Wall vào những năm 1920, việc các nhân viên công ty hoặc những người giàu có làm người bảo lãnh chẳng phải điều hiếm gặp. Bằng cách phân bổ cổ phần của ba công ty chủ vốn đến các nhà đầu tư giàu có, Morgan tuyên bố họ đã cố gắng thỏa hiệp với chính sách thông thường của chính mình là không lôi kéo cá nhân vào các giao dịch chứng khoán rủi ro. Như George Whitney nói, họ chỉ chọn những khách hàng mà họ biết là "có khả năng tài chính và tinh thần để chấp nhận rủi ro, bất kể rủi ro đó là gì".[72]

Những mô tả có lợi cho mình như vậy không phản ánh được hiện thực năm 1929. Trong thị trường tăng trưởng đột biến, cổ phiếu được chào cho những người thân tín của Morgan trước khi phát hành công khai với mức giá cao. (Việc bán cổ phiếu khi đã phát hành xảy ra trước khi chào bán ra công chúng và dự đoán mức giá sẽ chiếm ưu thế khi giao dịch bắt đầu.) Giữa giá Morgan dành cho những người bạn may mắn và mức giá thị trường tạm thời này có một khoảng cách lớn, một thứ của trời cho. Chẳng hạn, ngân hàng đặt cho bạn bè cổ phiếu Alleghany với giá 20 đô-la mỗi cổ phiếu và họ sẽ nhanh chóng có được mức giá 35 đô-la; cổ phiếu của United với giá 75 đô-la sẽ sớm có giá 99 đô-la; và cổ phiếu của Standard Brands mua vào với giá 32 đô-la chỉ cần 60 ngày để trở thành 41 đô-la. Trong thị trường tăng trưởng đột biến năm 1929, việc ôm những cổ phiếu này trước khi chúng được phát hành ra công chúng không có gì là quá rủi ro, trong khi lợi ích thu về lại rất lớn. Chúng gần như đã rõ hẳn là những món quà – dạng như thứ di sản vương giả mà chỉ Đế chế Morgan mới có thể ban cho. Chỉ riêng việc phân phối cổ phiếu Alleghany, ngân hàng đã có hơn 8 triệu đô-la lợi nhuận. Việc sắp xếp này được gọi là "cách kiếm tiền không đổ mồ hôi".

Sự tiết lộ thứ gọi là Danh sách bạn bè được ưu tiên của J. P. Morgan & Co. đã xác nhận sự hoài nghi của Phố Main dành cho Phố Wall, coi Phố Wall như một nơi làm giàu không khó và đạo đức lỏng lẻo. Đối với những người chỉ trích Morgan, đây là bằng chứng hiển nhiên cho tội tham nhũng rành rành. Danh sách người nhận gây ấn tượng sâu sắc, bao gồm các doanh nhân Mỹ và giới tinh hoa

chính trị, lên tới cả cấp cao nhất. Sau khi rời khỏi Nhà Trắng, Calvin Coolidge được cộng sự Morgan là Cochran tư vấn tài chính và nhận được 3.000 cổ phiếu của Standard Brands. Xấu hổ vì sự tiết lộ này, vị cựu tổng thống nói với bạn bè rằng ông buồn khi xuất hiện trong danh sách ưu tiên thay vì danh sách phúc lợi.[73] Những người hưởng lợi khác thuộc đảng Cộng hòa bao gồm Charles O. Hilles, Chủ tịch Ủy ban Quốc gia Đảng Cộng hòa và Charles Francis Adams, Bộ trưởng Hải quân dưới thời Hoover đồng thời là bố vợ của Harry, con trai Jack.

Với chiến thuật nước đôi, Morgan cũng ưu tiên cho cả người của đảng Dân chủ – và những nhân vật lộ ra ở phía này thậm chí còn lúng túng hơn khi trong số đó có William G. McAdoo, cựu Bộ trưởng Tài chính, một cố vấn của Russell Leffingwell. Điều làm cho hoàn cảnh của McAdoo trở nên đặc biệt mất thể diện là giờ đây ông nghị này có mặt trong ủy ban Pecora. Trong danh sách còn có John J. Raskob, Chủ tịch Uỷ ban Quốc gia Đảng Dân chủ. Danh sách vươn thẳng tới New Deal. Khi còn là chủ tịch của American Car and Foundry vào năm 1929, William H. Woodin, hiện là Bộ trưởng Ngân khố của FDR, đã nhận quà biếu của Morgan.

Ngoài chính giới, danh sách tiếp tục phơi bày một loạt mối quan hệ đáng kinh ngạc của Morgan. Có các nhà lãnh đạo doanh nghiệp – Owen Young của General Electric, Myron Taylor của U. S. Steel, Walter Teagle của Standard Oil of New Jersey, Walter Gifford của AT&T và Sosthenes Behn của ITT; các nhà tài phiệt – Albert Wiggin của Chase, George F. Baker của First National, Richard Whitney của Sở Giao dịch Chứng khoán New York, và Bernard Baruch; còn có anh hùng thời chiến – tướng John Pershing; anh hùng dân tộc Charles Lindbergh; các luật sư nổi tiếng – John W. Davis và Albert G. Milbank; cùng các gia tộc nổi tiếng – Guggenheim, Drexel, Biddie và Berwind.

J. P. Morgan & Co. chao đảo bởi những bí mật bị tiết lộ và lời buộc tội không trung thực. Khi ký hợp đồng với các cộng sự, cả Pierpont và Jack đều luôn đưa ra cùng một tuyên bố: "Tôi muốn công việc kinh doanh của tôi được thực hiện ở đó" – giơ bàn tay lên cao – "chứ không phải ở đây" – chỉ xuống đất.[74] Jack nói với mọi người rằng nếu thấy dấu hiệu đầu tiên của hành vi thiếu đạo đức, họ nên đến nói thẳng với ông. Nhưng bây giờ, ngân hàng lại phải đối mặt với những cáo buộc rằng đã được nhiều lãnh đạo giới kinh doanh và chính trị ủng hộ một cách vô nguyên tắc. Làm thế nào để bào chữa cho hành động không thể bào chữa này đây?

Nhiệm vụ thuộc về George Whitney, cộng sự Morgan đẹp trai nhất trong thế hệ của mình, nhờ vào mái tóc đen bóng mượt và vẻ điển trai trí thức. Bản thân ông cũng được hưởng lợi từ Alleghany với tổng số tiền trị giá 229.000 đô-la khi bán 8.000 cổ phiếu. Cứng rắn và kiên quyết, Whitney khăng khăng rằng ngân hàng đã che chở cho các nhà đầu tư nhỏ khỏi rủi ro, những khách hàng "đã mạo hiểm vì lợi nhuận, mạo hiểm với thua lỗ". Pecora sau đó đáp lại rằng: "Và nhiều người vui lòng giúp họ san sẻ những nguy hiểm khủng khiếp đó!"[75] Khi ấy, đến cả Whitney đang tự tin dường như cũng bối rối, ông lắp bắp: "Tôi không biết, Thượng nghị sĩ Couzens. Thật khó để giải thích lý do chúng ta làm việc gì đó. Và để giải thích lý do chúng ta không làm vậy thậm chí còn khó hơn".[76]

Khi cộng sự của Morgan phủ nhận việc cổ phiếu đã được phân phối để gây ảnh hưởng đến mọi người, Pecora công bố các hồ sơ ngân hàng bị trát đòi, chứng minh rằng mục đích của họ không hề cao cả như vậy. Năm 1929, cộng sự William Ewing của Morgan đã viết thư cho William Woodin, rụt rè thừa nhận món hời được chào mời:

Tôi tin rằng cổ phiếu đang bán trên thị trường vào khoảng 35-37 đô-la mỗi cổ phiếu, có nghĩa là rất thấp, ngoại trừ với những người muốn đầu cơ. Chúng tôi đang dành cho ông 1.000 cổ phiếu với giá 20 đô-la mỗi cổ phiếu, nếu ông muốn có. Không có ràng buộc gì với số cổ phiếu này, ông có thể bán bất cứ khi nào ông muốn... Chúng tôi chỉ muốn ông biết rằng chúng tôi nghĩ đến ông trong mối hợp tác này và nghĩ rằng ông có thể muốn có một ít cổ phiếu ở mức giá mà chúng tôi đang trả cho nó.[77]

Các tài liệu khác cho thấy hoạt động này đã được tiến hành bí mật. Cộng sự Arthur Anderson đã nói với luật sư Albert Milbank: "Có lẽ tôi không cần phải bổ sung rằng hy vọng ông sẽ không đề cập gì về hoạt động này".[78] Một số trao đổi phải viện đến những gợi ý khéo léo nhất. Chơi golf tại Palm Beach, John J. Raskob, cựu thủ quỹ của Du Pont và Giám đốc General Motors, cảm ơn George Whitney vì số cổ phiếu dành cho ông ta, với hy vọng chân thành rằng "tương lai mang đến cơ hội để tôi có thể đền đáp".[79]

Lamont phẫn nộ vì những cáo buộc về bán lẻ ảnh hưởng. Tuy nhiên, một bản ghi nhớ tháng 2 năm 1929 trong số tài liệu của ông có lẽ mới là thứ tai hại nhất. Một đoạn ghi chép gửi Arthur Anderson cho thấy việc phân phối cổ phiếu đã được đưa ra thảo luận nội bộ: "Sáng nay, tôi chợt nghĩ ra nên mới viết hỏi anh, rằng khi chia cổ phiếu phổ thông của Alleghany, chúng ta có dành

phần nào cho Frederick Strauss không. Ông ấy rất hữu ích và đã hy sinh rất nhiều khi đến Washington làm chứng về vấn đề cổ phiếu, nên tôi chắc rằng chúng ta nên cố gắng làm điều gì đó cho ông ấy ngay cả khi đã muộn như thế này".[80] Rõ ràng danh sách ưu tiên nhằm tưởng thưởng cho những người bạn quan trọng hơn là bảo vệ các nhà đầu tư nhỏ.

Danh sách ưu tiên lộ ra vào thời điểm đặc biệt không thích hợp cho cả chính quyền Roosevelt lẫn ngân hàng Morgan. Tài chính cấp cao bị đưa ra điều trần và các thùng thu liệu của nghị viện đầy phồng lên với những dự luật cải cách chứng khoán. Nội các đã dành một giờ để quyết định liệu Woodin có nên tiếp tục giữ chức vụ Bộ trưởng Ngân khố hay không. Phó Tổng thống John Nance Garner ủng hộ việc ông này từ chức để cho thấy chính quyền không chịu ảnh hưởng của Morgan, nhưng Roosevelt sợ bỏ rơi bạn bè trong cơn nước sôi lửa bỏng. "Tổng thống hiểu rằng trước năm 1929, nhiều người trong chúng ta đã làm những điều mà bây giờ ta sẽ không làm, rằng quy tắc đạo đức của chúng ta đã thay đổi hoàn toàn", Bộ trưởng Nội vụ Harold Ickes viết trong nhật ký.[81] Woodin vẫn ở lại nội các cho đến khi bị bệnh nặng và được Morgenthau thay thế vào tháng 11 năm 1933. Nội các cũng bị xáo trộn bởi sự xuất hiện của vị đại sứ lưu động Norman Davis trong danh sách ưu tiên. Một số người lo ngại rằng khi chính quyền Roosevelt tiếp xúc với Hội Quốc Liên hoặc chính phủ Anh, công chúng sẽ quy các hành động của Davis là do tác động của Morgan. Mặc dù vậy, Davis vẫn đại diện cho Washington tại một số hội nghị cấp cao ở châu Âu vào những năm 1930.

Công chúng vỡ mộng hoàn toàn với vụ bê bối danh sách ưu tiên: thiên thần sáng giá nhất Phố Wall đã sụp đổ. Ngân hàng từng tránh được những vụ lạm dụng trắng trợn mà các ngân hàng khác phạm phải – thậm chí Pecora gọi Morgan là một công ty "bảo thủ" – nhưng danh sách ưu tiên đã nhấn nó xuống bùn cùng với những ngân hàng khác. Walter Lippmann sửng sốt nói với những người bạn Morgan của mình rằng không một nhóm người nào nên có quyền lực cá nhân như vậy mà không phải chịu trách nhiệm giải trình công khai. Đó quả thật là một viên thuốc đắng cho Lippmann, người thường ăn tối cùng Lamont. Người viết tiểu sử cho ông, Ronald Steel, cho rằng ông và các nhà báo khác đã bị Lamont ru ngủ, bởi Lamont có "cái duyên và sự rành rẽ thương mại có thể thuyết phục nhiều nhà báo không chỉ trích hoạt động của công ty Morgan hơn ông ta sẵn lòng tự chỉ trích".[82]

Lippmann không phải là nhà báo duy nhất bị sốc. Như thể niềm tin của cộng đồng đã bị phản bội, tờ *New York Times* cho đăng một

bài xã luận bi thương: “Đây là một công ty ngân hàng, có lẽ là công ty ngân hàng nổi tiếng và quyền lực nhất thế giới, chắc chắn không cần thiết phải dùng đến chút mánh khóe của phường buôn bán nhỏ. Tuy nhiên, nó đã thất bại trong một thử nghiệm về niềm tự hào và uy tín... khiến những người bạn thân nhất không khỏi cảm thấy cả cộng đồng, cùng với quá nhiều con người đã được tất cả vui vẻ tôn vinh, lại đã cùng tham gia vào cái họa tập thể này”.[83]

Đọc đến đây, Lamont tức điên. Trong số các cộng sự của Morgan, ông là người muốn được ngưỡng mộ nhất. Ông đã viết cho bạn mình là Adolph Ochs, chủ báo Times, nhờ ông này cố gắng làm dịu vụ bê bối. Ông nói Morgan đã không nghĩ những người trong danh sách lại được bổ nhiệm vào chức vụ công thêm một lần nữa; nói về những nguy cơ của việc sở hữu cổ phiếu phổ thông và làm cho danh sách có vẻ như chỉ có thành viên gia đình cùng bạn bè. Những lời giải thích nghe có vẻ căng thẳng: “Chúng ta tự nhiên sẽ tìm đến những người có nhiều tài sản và hiểu được bản chất của cổ phiếu phổ thông - những người sẵn sàng nắm lấy cơ hội kiếm tiền”.[84] Tuy nhiên, tất cả các kỹ thuật của ông đều không thể che giấu một vụ bê bối đã vỡ lở, tạo tiền đề cho một dự luật sẽ chia cắt J. P. Morgan & Co..

Dự luật Glass-Steagall do một thượng nghị sĩ bang Virginia đảm trách. Đó là người có thiện cảm với số 23 Phố Wall hơn bất kỳ đồng nghiệp nào ở Ủy ban Ngân hàng của Thượng viện. Nhỏ người và nóng nảy, Carter Glass là một cựu biên tập viên của tờ Lynchburg nhưng ít được đào tạo bài bản. Ông đã giúp soạn thảo Đạo luật Dự trữ Liên bang và tán thành việc kiểm soát chặt các chủ ngân hàng. Là Bộ trưởng Tài chính dưới thời Wilson, ông là sếp của Russell Leffingwell. Thời điểm đầu năm 1933, con người ông là cả một khối mâu thuẫn. Sau khi ủng hộ việc bầu cho Roosevelt, ông nhanh chóng nổi lên như một người chỉ trích FDR. Ông từ chối lời đề nghị làm Bộ trưởng Tài chính và tấn công hoạt động của New Deal từ quan điểm của chủ nghĩa dân chủ Jefferson; là thượng nghị sĩ đảng Dân chủ duy nhất phản đối việc phá giá vàng. Glass đảm trách dự luật nổi tiếng của mình không hề với một động cơ cá nhân nào nhắm đến Phố Wall. Trên thực tế, ông và Leffingwell còn thường trao đổi những ghi chép ủy mị, bồi hồi về những năm tháng trong Bộ Tài chính. Mặc dù Leffingwell mô tả tình bạn này là một trong những tình cảm ông trân trọng nhất, nhưng đã rất thất vọng vì nỗ lực tận dụng mối quan hệ đó lại không thành: khi các thành viên tiểu ban soạn thảo dự luật cải cách ngân hàng thề không tiết lộ với người ngoài, Glass phải tuân thủ quyết định này.

Sự tiến triển của Luật Glass-Steagall gần như là định mệnh. Huey Long và những người theo chủ nghĩa dân túy khác muốn có quy định về bảo hiểm tiền gửi liên bang trong dự luật, cũng như các hạn chế việc móc nối liên tiểu bang. Cả hai vấn đề này đều như lời nguyền đối với Roosevelt, người ủng hộ một hệ thống ngân hàng quốc gia loại bỏ các chủ ngân hàng nhỏ của đảng Cộng hòa chứ không phải chống lưng cho họ. Giống như Hoover, ông lo ngại bảo hiểm tiền gửi sẽ kéo các ngân hàng mạnh xuống theo ngân hàng yếu kém và nghĩ rằng nó "mang lại lợi thế cho ngân hàng làm ăn cẩu thả và bất lợi cho ngân hàng tử tế".[85]

Cánh báo chí dò đoán thái độ của Roosevelt đối với luật Glass-Steagall. Các phiên điều trần của Pecora chắc chắn là nguyên nhân phần nào cho sự ủng hộ của công chúng đối với dự luật, nhưng thứ chốt lại số phận của nó là những bức thư tới tấp gửi đến Quốc hội ủng hộ bảo hiểm tiền gửi. Việc bao gồm bảo hiểm tiền gửi vào đạo luật cũng rất quan trọng vì không ai muốn đảm bảo cho các công ty chứng khoán của ngân hàng; nếu có bảo hiểm liên bang, họ sẽ có nghĩa vụ gắn bó với hoạt động ngân hàng cho vay và ký gửi truyền thống. Cuối cùng, dự thảo luật quy định trần lãi suất tiết kiệm. Đạo luật Glass-Steagall được ký kết vào ngày 16 tháng 6 năm 1933 bởi một vị tổng thống thậm chí còn không nghĩ rằng công chúng đặc biệt tha thiết muốn cải cách ngân hàng. Kể từ lúc này, các ngân hàng được nhận tiền gửi và cho vay hay bán chứng khoán – nhưng không phải cả hai.

Một điều khoản do Chủ tịch của Chase, ông Winthrop Aldrich, tán thành bất ngờ được lồng vào dự luật trong phút chót, buộc các ngân hàng tư nhân phải lựa chọn giữa hoạt động tiền gửi và chứng khoán. Đây là *cuộc đảo chính* nhắm đến nhà Morgan. Sau đó, Carter Glass nói với Leffingwell rằng Aldrich đã dự thảo quy định này và Roosevelt gán nó cho ông. Những sự phơi bày tại phiên điều trần Pecora về việc các cộng sự Morgan trốn thuế thu nhập đã khiến cho điều khoản này không thể xóa bỏ, vì cơn thịnh nộ của công chúng quá lớn.[86] Thêm vào áp lực đó là việc Chase quyết định giải tán các chi nhánh chứng khoán của mình, những kẻ "tị nạn" này sau đó hợp cùng những kẻ phản bội từ Ngân hàng First National Bank ở Boston để thành lập First Boston, ngân hàng đầu tư hiện đại đầu tiên của Mỹ.

Đạo luật Glass-Steagall có mục đích chặn đường sống của J. P. Morgan & Co.. Rốt cuộc thì đó là ngân hàng có sự kết hợp ngoạn mục nhất hai loại hình kinh doanh ngân hàng. Và trớ trêu thay, nó đã chứng minh rằng hai loại dịch vụ có thể kết hợp thành công. Nếu Kuhn, Loeb và Lehman Brothers ít hoạt động kinh

doanh tiền gửi hơn, trong khi National City và Chase lại có các chi nhánh chứng khoán bị tai tiếng, thì J. P. Morgan & Co. là mối đe dọa kép đang hoạt động, với số dư doanh nghiệp trị giá hàng triệu đô-la cùng hoạt động thẩm định bảo hiểm được đánh giá cao nhất.

Lý thuyết đằng sau đạo luật Glass-Steagall là gì? Trước nhất, nó nhằm khôi phục sự tỉnh táo nhất định cho nền tài chính Mỹ. Trong những năm 1920, chủ ngân hàng đã đi từ chỗ một người chính trực thành kẻ hám lợi khuyến khích người khác đánh bạc trên cổ phiếu và trái phiếu rủi ro. Như Pecora chỉ ra, các nhà đầu tư nhỏ coi ngân hàng thương mại đồng nghĩa với an toàn, vì vậy những người bán chứng khoán của National City đã "đến với họ dưới lớp vỏ uy quyền và uy tín của cái tên ma thuật, 'National City'".[87] Người ta cũng lập luận rằng sự kết hợp của các khoản tiền gửi và chứng khoán tạo ra xung đột lợi ích. Các ngân hàng có thể nhận nợ xấu, sau đó đóng gói lại dưới dạng trái phiếu và đẩy đến các nhà đầu tư, như National City đã làm với các khoản vay của Mỹ Latinh. Họ thậm chí có thể cho các nhà đầu tư vay tiền để mua trái phiếu. Một vấn đề cuối cùng với những công ty môi giới của các ngân hàng là họ buộc hệ thống dự trữ liên bang phải đứng sau cả người gửi tiền và nhà đầu cơ. Nếu một chi nhánh chứng khoán thất bại, Fed có thể cần phải giải cứu nó để bảo vệ ngân hàng mẹ. Nói cách khác, chính phủ có thể phải bảo vệ các nhà đầu cơ để cứu người gửi tiền.

Cuối cùng, Glass-Steagall là một nỗ lực trừng phạt ngành ngân hàng vì đây cũng là một cách cải tổ nó. Việc Phố Main đánh lại Phố Wall đã khiến thảm họa năm 1929 "trọn vẹn". Dự luật cũng nhận được sự ủng hộ từ các ngân hàng đầu tư nhỏ háo hức muốn loại trừ ngân hàng thương mại lớn khỏi lãnh địa của họ. Nhiều sử gia kinh tế đã chỉ ra mối liên hệ mỏng manh giữa vụ khủng hoảng và những vụ phá sản ngân hàng tiếp sau. Hàng nghìn ngân hàng trên khắp nước Mỹ phá sản, trong khi các ngân hàng lớn có công ty chứng khoán ở Phố Wall lại đã đứng khá vững trong suy thoái. Tuy nhiên, Glass-Steagall và các luật cải cách New Deal đã nhằm vào Phố Wall đồng thời cách ly các ngân hàng nhỏ khỏi cuộc cạnh tranh của thành phố lớn. Điều này có ý nghĩa chính trị, nhưng lại không hề hợp lý trong kinh tế. Cơn sốt đầu cơ vào những năm 1920 đã nhiễm vào tất cả công ty chứng khoán, bất kể có là công ty con của các ngân hàng gửi tiền hay không. Thời đại Jazz ở Phố Wall có thể đã sôi sục hơn nếu một Đạo luật như Glass-Steagall tồn tại từ trước đó.

Đế chế Morgan có những lập luận đanh thép chống lại dự luật,

nhưng không ai nghe. Sau các buổi điều trần Pecora, ngay cả lập luận hợp lý của giới tinh hoa tài chính cũng trở thành những lời ba hoa nhằm lấy lợi về mình khi lọt vào tai công chúng. Lamont chỉ ra rằng các vụ bê bối rành rành trong những năm 1920 liên quan đến các chi nhánh đầu tư bán lẻ. Vậy tại sao các ngân hàng bán sỉ như J. P. Morgan & Co. lại không thể phân phối chứng khoán cho các đại lý và tổ chức lớn thay vì cá nhân? Các cộng sự Morgan cũng lập luận rằng yêu cầu công bố thông tin trong Luật Chứng khoán mới năm 1933 sẽ buộc các ngân hàng phải xác định bất kỳ khoản vay nào cho những quốc gia hoặc công ty mà họ phát hành trái phiếu, đây là các biện pháp bảo vệ cho nhà đầu tư trái phiếu không có trong thập niên 1920.

Lamont cho rằng quy mô không phải là yếu tố đáng bị đổ lỗi cho sự yếu ớt của hệ thống ngân hàng của Mỹ bằng tính phân tán của nó. Đất nước này có hơn 20.000 tổ chức ngân hàng, dẫn đến một lịch sử tài chính đặc biệt đầy hoảng loạn, thất bại và bán tháo. Ngược lại, Anh, Pháp và Canada có ít ngân hàng lớn hơn và trải qua cuộc Đại Suy thoái tốt hơn nhiều. Vậy tại sao không thành lập các ngân hàng lớn hơn, vốn tốt hơn? Để giải phóng các ngân hàng khỏi sự phụ thuộc vào một ngành công nghiệp nào đó – dầu ở Texas hay nông nghiệp ở Kansas – Lamont thích ngân hàng liên tiểu bang. Russell Leffingwell cũng cho rằng việc loại bỏ các ngân hàng thương mại lớn khỏi lĩnh vực bảo lãnh phát hành sẽ tạo ra những ngân hàng đầu tư ngắn vốn – một lời tiên tri không được đánh giá đúng mãi cho đến nhiều thập kỷ sau.

Tuy nhiên, một viễn cảnh như vậy chẳng có ích vào năm 1933. Công chúng muốn thấy những người khổng lồ bị giết và không quan tâm đến các ngân hàng nhỏ phủ bụi đã vấp ngã vì kém may hoặc sai lầm trong quản lý. Hệ thống ngân hàng phân tán của Mỹ có thể đã góp phần vào lịch sử tài chính sóng gió của nó, nhưng phản ứng chính trị luôn có phân đoạn. Với Đạo luật Glass-Steagall, nước Mỹ trải qua sự phấn chấn đã được chờ đợi kể từ Ngày thứ Năm đen tối. Như Leffingwell nói: "Người ta đói khát và khổ sở đến mức mặc nhiên đổ lỗi cho các chủ ngân hàng và dồn cơn thịnh nộ lên cái tên lớn nhất trong hệ thống ngân hàng Mỹ".88 Trong suốt thời gian đó, các cộng sự Morgan đều cảm thấy mình phải chịu tội thay người khác. George Whitney sau đó nhận xét rằng: "Khi tôi còn đương nhiệm, chúng tôi không bao giờ bán lẻ, nhưng đó là nơi rắc rối bắt đầu và Ủy ban New Deal đủ thông minh để nhận ra rằng nếu có thể cắt ngành kinh doanh chứng khoán thành nhiều mảnh, họ sẽ có thể tước đi sức mạnh này. Và họ đã làm như vậy".[89]

Chương 19
Rạn nứt

Sau khi Đạo luật Glass-Steagall được thông qua là khoảng thời gian ân hạn, đó là khi J. P. Morgan & Co. phải quyết định lựa chọn giữa ngân hàng bán buôn và ngân hàng đầu tư. Các cộng sự vẫn hy vọng đạo luật này sẽ bị bãi bỏ; nhưng ảnh hưởng chính trị vô song hồi những năm 1920 đã hết, ngân hàng dường như bị tê liệt, không thể có lại ảnh hưởng như vậy nữa. Như Arthur Schlesinger Jr. đã nói, không nhóm nào đánh mất sự quý trọng của công chúng nhiều hơn hoặc than thở nhiều về việc bị loại khỏi Washington hơn các ông chủ ngân hàng. Họ đã trở thành tầng lớp tiện dân ngay khi Chính sách New Deal bắt đầu. Đế chế Morgan trải qua những thời khắc kinh hoàng khi mà sự phá rối của kẻ địch tưởng như đã hoàn thành đến nơi. Những cựu thù của nó cố thủ với Washington. Nhà Trắng đã yêu cầu Samuel Untermyer, người nổi tiếng với buổi điều trần Pujo, chuẩn bị bản thảo luật công bố chứng khoán mới. Tuy vậy, Untermyer đã đánh mất vị thế của mình trước Roosevelt bởi khoe khoang quá nhiều về mối quan hệ cho là thân thiết với tổng thống.

Cố vấn trí tuệ của luật này chính là Louis Brandeis, người lên án Đường sắt New Haven và giờ là một thẩm phán Toà án Tối cao. Tháng 5 năm 1933, những quy tắc mà ông từng giải thích cặn kẽ cho Lamont tại Câu lạc bộ Đại học 20 năm trước đã trở thành luật trong Đạo luật Chứng khoán. Luật trung thực trong chứng khoán yêu cầu đăng ký chứng khoán mới và công bố đầy đủ thông tin về các công ty và nhà bảo lãnh. Nguyên tắc *người mua thận trọng** không còn được ủng hộ. Khi FDR phát biểu ủng hộ dự luật, ông ám chỉ đến cuốn sách của Brandeis về đường sắt New Haven, *Other People's Money* (tạm dịch: *Tiền của người khác*). Luật pháp, Roosevelt nói, là cụ thể hóa của "chân lý xa xưa rằng những người quản lý ngân hàng, tập đoàn và các cơ quan khác xử lý hoặc sử

dụng tiền của người khác là đang được ủy thác hành động thay người này".[1]

[*]. Nguyên tắc "cavear emptor" (người mua thận trọng) nói nôm na là người mua hàng phải tự xem xét, đánh giá và chịu trách nhiệm về hàng hóa đã nhận, trong khi người bán hầu như không bị buộc phải cung cấp thông tin về món hàng. (BTV)

Đối với J. P. Morgan & Co., Louis Brandeis không chỉ là một người chỉ trích, mà còn là một kẻ thù huyền thoại. Đầu năm 1934, Leffingwell khuyên Lamont nên đọc *Other People's Money* và đổ lỗi cho Brandeis về điều khoản liên quan đến ngân hàng tư nhân trong luật Glass-Steagall: "Tôi không nghi ngờ gì việc ông ta đã xúi giục hoặc thậm chí soạn thảo nó. Người Do Thái không quên. Họ rất dai… Lý do tôi chăm chăm vào điều này là bởi tôi nghĩ ông đang đánh giá thấp thế lực mà chúng ta đối mặt… Tôi tin rằng chúng ta đang phải đối mặt với triết lý kinh tế – chính trị sâu sắc đã âm thầmphát triển suốt 20 năm qua, của bộ não tốt nhất và tính cách mạnh mẽ nhất trong đảng Dân chủ, ngẫu nhiên lại cũng là Thẩm phán của Toà án Tối cao".[2] Dù quyền lực ngăn cách nhưng Brandeis có thể chuyển lời khuyên tới Roosevelt thông qua một sứ giả – con gái ông, Elizabeth Raushenbush. Roosevelt gọi Brandeis bằng biệt danh Isaiah.

Năm 1934, J. P. Morgan & Co. bắt tay với Chủ tịch Sàn Giao dịch New York Richard Whitney để cố gắng vận động nhằm đánh bại Đạo luật Chứng khoán và Hối đoái (SEA). Từ một ngôi nhà phố Georgetown có biệt danh là "Đại sứ quán của Phố Wall", họ cảnh báo rằng quy định của liên bang sẽ biến Phố Wall thành "một ngôi làng hoang vắng".[3] Đó là một chiến dịch dữ dội đến mức mặc dù chống Phố Wall, các tác giả của đạo luật vẫn phải thấy bất ngờ trước chiến thắng của mình. Một trong số họ, Thomas G. Corcoran, hả hê: "Rayburn và tôi đã chống lại cả dàn luật sư do đế chế Morgan và Sàn Giao dịch cử tới – và chúng tôi đã thắng!"[4] Một ông ba bị khác của Morgan, Joseph Kennedy, người đã bị đế chế này hắt hủi trước vụ khủng hoảng, giờ trở thành Chủ tịch đầu tiên của Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch. Ferdinand Pecora, người đã phát triển dự luật, được bổ nhiệm làm ủy viên. Những người đổi tiền thực sự đã bị đuổi khỏi Đền thờ[*], bởi người Ireland, người Ý và người Do Thái – những nhóm đã bị tầng lớp tín hữu Tin Lành da trắng gốc Anh loại khỏi Phố Wall vào thập niên 1920.

[*]. Chuyện trong Kinh Thánh, khi Chúa Giê-su và các môn đệ đi đến Jerusalem làm lễ Vượt qua, Chúa Giê-su đã buộc tội các thương nhân và người đổi tiền biến Đền thờ thành "hang ổ trộm cắp" thông qua

các hoạt động thương mại của họ rồi trục xuất họ ra khỏi Đền thờ. (BTV)

Các cộng sự Morgan viện đến những lời chỉ trích cường điệu trong khi lẽ ra nên hòa giải. Jack Morgan kịch liệt phản đối khoản bảo hiểm tiền gửi liên bang "vô lý" và cảnh báo rằng các thị trường vốn sẽ chết nếu luật chứng khoán được ban hành. Trước sự suy giảm sức mạnh của ngân hàng, ông đã bị khuất phục. Ông phàn nàn với bạn bè rằng mình như bao cát cho mọi nhà tuyên truyền chính trị và là cái đích nhắm đến của các nhà phê bình. Giống như các cộng sự khác, Jack cảm thấy lúng túng trong cuộc tranh luận về Chính sách New Deal – có lẽ đó là lý do ông không cùng bạn mình là luật sư John Davis thành lập Liên minh Tự do chống Chính sách New Deal vào năm 1934. "Nếu ai đó cất tiếng phản đối… anh ta sẽ ngay lập tức bị công khai khinh miệt như một kẻ ích kỷ và không quan tâm đến ý tưởng mới",[5] ông tuyên bố. Ông thường tỏ thái độ với cánh phóng viên bằng cách từ chối phỏng vấn một cách cộc lốc: "Tôi không nghĩ quan điểm của mình có gì đáng giá". Nhưng cũng có đôi khi ông sẽ nói, tố cáo các khoản thuế thu nhập lũy tiến hoặc thể hiện những quan điểm có tính khích động khác. Dù gì đi nữa, Jack Morgan cũng không còn nổi tiếng như xưa.

Teddy Roosevelt đã khiến Pierpont khổ sở và giờ đây, một Roosevelt khác lại đang làm điều tương tự với Jack. Có những lúc, gia đình Roosevelt được ví như bầy yêu tinh thù ghét nhà Morgan. Khi có ai đó nhắc đến Teddy Roosevelt, Jack lại thổi phì phì: "Chúa ơi cái bọn Roosevelt!"[6] Ông thích trích dẫn Richard Hooker, nhà thần học người Anh thời Phục hưng, rằng sống theo ý muốn của một người là sự đau khổ của mọi người. Và với Jack, người đó chính là FDR, người mà ông coi như một kẻ bịp bợm cánh tả kinh khủng đang hủy diệt giai cấp của chính ông. Năm 1934, ông nói: "Tôi dần nhận ra một điều rằng nước Mỹ sẽ sống sót qua cả những cuộc tấn công của Franklin Roosevelt, tôi đặc biệt hài lòng khi thấy được làn sóng phản đối đang gia tăng dành cho các phương pháp quyết liệt và sự tàn sát danh tiếng của chính ông ta".[7] Lòng thù ghét Roosevelt đã trở thành nỗi ám ảnh. Khi Jack phát bệnh tim, con cháu của ông được dặn chớ có nhắc đến tên của tổng thống trước mặt ông mình. Có người còn kể rằng những người hầu hạ phải cắt bỏ ảnh của Roosevelt đăng trên tờ báo buổi sáng rồi mới đưa cho Jack, để tránh làm ông tăng huyết áp.

Thay vì mềm dần theo thời gian, chủ nghĩa bảo thủ của Jack lại thành ra kiểu phòng thủ cộc cằn. Những cú đánh trước kia tại Quốc hội đã biến thành những lời công kích xấu xí nhắm vào chế

độ dân chủ và bỏ phiếu phổ thông. Nghị sĩ là "những gã man rợ" kiểm soát vận mệnh của ông, trong khi tầng lớp trí thức giàu có phải chịu đựng những ý thích bất chợt của đám đông dễ xúc động và không kiên định. Ông không coi New Deal là sự cải cách kinh tế, mà là một cuộc tấn công trực tiếp, độc hại nhằm đến trật tự xã hội, nhằm mục đích "tuyệt diệt sự giàu có và năng lực kiếm tiền".[8] Mặc dù tỷ lệ thất nghiệp lên đến 25%, ông vẫn muốn ngân sách cân bằng và thuế thấp. "Càng suy nghĩ về Chính sách New Deal", ông nói, "tôi càng nhận ra rằng nó chẳng có gì mới trừ cái tên".[9]

Với tư cách là nhà vận động hành lang chủ chốt của ngân hàng, Lamont không tỏ thái độ đối kháng phản thân đối với chính sách New Deal và hoan nghênh các biện pháp chống giảm phát, như các hoạt động thị trường mở (mua và bán chứng khoán chính phủ) của Cục dự trữ Liên bang. Có những lúc vào năm 1930, trong khi các thủ cựu ở Phố Wall bực dọc vì lạm phát thì nhà Morgan ủng hộ những chính sách tiền tệ linh hoạt. Nhưng kể cả Lamont cũng chưa bao giờ đưa ra một chương trình cải cách nào có thể đe dọa lại phe chỉ trích ngân hàng; Phố Wall để kẻ thù của mình viết nên luật mới.

Đã thành thói quen, Lamont biết "đi với bụt mặc áo cà sa, đi với ma mặc áo giấy". Trong một bữa tối riêng tư năm 1934, ông nói với người quản lý cứu trợ Harry Hopkins: "Ồ, nếu đất nước sẵn sàng chi 30 tỷ đô-la một năm để nịnh nọt người Đức, tôi không hiểu tại sao phải phàn nàn về việc chi năm hay sáu tỷ đô-la ngăn cảnh đói khát".[10] Ở đây ông nói như một người tự do ủng hộ chi tiêu tự do. Tuy nhiên, trong cuộc trò chuyện với Bộ trưởng Tài chính Anh Neville Chamberlain cùng năm đó, ông ca ngợi nước Anh vì vượt qua cuộc suy thoái thông qua các chính sách kiểu cũ, hợp lý, không chi tiêu thâm hụt. Ông pha trò: "Tôi không thể bắt ông chịu trách nhiệm gì với việc đã cử Keynes đi và buộc Tổng thống của chúng tôi phải chi thêm 1 tỷ đô la nữa cho các công trình công cộng".[11]

Vũ khí tốt nhất mà ngân hàng Morgan có để thay đổi chính sách New Deal là Russell Leffingwell. Với mái tóc bạc trắng và chiếc mũi Pinocchio, ông trông giống một bậc hiền triết hay một chính khách già. Ông đọc đủ thứ, có tầm nhìn rộng và là người có thể đưa ra ý kiến thuyết phục về bất cứ chủ đề nào. Leffingwell có cái nhìn cân bằng nhất về New Deal và thường nói với bạn bè rằng Roosevelt đã cứu Mỹ khỏi cuộc cách mạng năm 1933. Ông không ngại gây sóng gió Phố Wall vì qua lại với tổng thống. Đôi khi ông nhờ bạn mình, Morris Ernst, một luật sư tự do, làm trung gian hòa giải với Nhà Trắng, để Walter Winchell và các nhà bình luận

khác không biết được ảnh hưởng của ông. Tuy nhiên, ngay cả Leffingwell cũng không thể điều chỉnh suy nghĩ như tình trạng khẩn cấp về kinh tế yêu cầu. Khi Roosevelt đưa ông tới Nhà Trắng vào tháng 10 năm 1934 để thảo luận về một chương trình công cộng mới, Leffingwell đã bác bỏ kế hoạch này bằng các tuyên bố rằng nó sẽ gây lạm phát và thu hút vốn tư nhân từ các thị trường tài chính. Tuy nhiên, giảm phát mới là vấn đề chính và không thể có chuyện quá tải khi mà thị trường vốn trống trơn. Leffingwell là một người tự do của thế kỷ XIX, khó mà chấp nhận nhiều hình thức can thiệp của chính phủ vào nền kinh tế.

Đế chế Morgan là một gã khổng lồ cơ bắp lo sợ rằng những nỗ lực vận động hành lang của họ sẽ bị các đối thủ vặn vẹo thành bằng chứng cho một thứ quyền lực xấu xa. Cuối năm 1933, trên sóng phát thanh tràn ngập những quan điểm mị dân đổ lỗi cuộc Đại Suy thoái xảy ra là do chính sách tiền tệ của Phố Wall. Cha Charles E. Coughlin, linh mục phát thanh, đã đốt lên ngọn lửa từng được William Jennings Bryan nhen nhóm. Từ Nhà thờ Little Flower gần Detroit, ông kích động thính giả toàn quốc bằng câu chuyện về một ngân hàng biến nước Mỹ thành nô lệ của bản vị vàng, từ lâu đã thông đồng với hoàng gia Anh, khiến nông dân phải chịu cảnh nợ nần và giảm phát. Cũng chính ngân hàng đó đã ca ngợi việc Anh và Mỹ bỏ vàng là chẳng có gì quan trọng. Trong một chương trình tháng 11 năm 1933 mang tựa đề "Thus Goeth the Battle!", Coughlin bới lại những lời đồn về đế chế Morgan: "Lạy Chúa, liệu có ai từng buộc tội nhà Morgan vì tình yêu đối với đất nước này? Ai mà không biết họ đã chơi với Anh hằng năm trời, rằng họ đóng thuế cho nước Anh chứ không phải Mỹ?"

Ông này thậm chí còn khơi lên hình ảnh một đội bóng các chính trị gia – tất cả đều bị Morgan biến thành bù nhìn – những người đã đẩy Mỹ vào cuộc Đại suy thoái:

Đứng ở đường biên kia là J. Pierpont Morgan – Knute Rockne* của phe bảo thủ cao quý – kẻ được nước Anh trả lương, tác giả của chính sách nới lỏng thuế, chiến lược gia của hội kín tài chính…

*. *Huấn luyện viên bóng đá nổi tiếng người Mỹ gốc Na Uy, được coi là một trong những huấn luyện viên bóng đá trung học vĩ đại nhất trong lịch sử. (ND)*

Có hai thế hệ quyền lực ở Morgan – thế hệ trước bán những khẩu súng không bắn được cho lính Nội chiến, còn thế hệ sau kiếm tiền để mua thêm súng xịt cho cuộc chiến cuối cùng… Bây giờ bạn đứng về bên nào? Hãy chọn giữa Roosevelt và Morgan! Chọn giữa

những kẻ làm tiền được xức dầu thánh của Phố Wall… với "chính sách mới"![12]

Cha Coughlin yêu cầu các thính giả gửi tiền đến qua đường bưu điện. Sau đó, người ta phát hiện ra rằng ông này đã sử dụng một phần số tiền đó để đảm bảo tương lai xán lạn cho mình thông qua một tài khoản cá nhân tại Paine Webber.

Trong những cuộc tấn công lỗ mãng của Coughlin, tờ Hearst và những tiếng nói theo chủ nghĩa biệt lập khác đã gợi lên một chủ đề nổi bật – rằng Thế chiến I và cuộc Đại Suy thoái đều do các chủ ngân hàng ở Phố Wall xúi giục. Lập luận được đưa ra là: các ngân hàng này đẩy nước Mỹ vào cuộc chiến để bảo vệ những khoản họ đã cho phe Đồng minh vay, cũng như các khoản nợ và đền bù do chiến tranh gây ra, từ đó dẫn đến cuộc Đại Suy thoái, do đó, nhà Morgan cùng các chủ ngân hàng quốc tế khác là thủ phạm của việc nước Mỹ tham chiến, cũng là thủ phạm của cuộc Đại Suy thoái. Đối với những người theo chủ nghĩa dân túy bài Anh, đây là một đẳng thức quá có lợi. Họ có thể khai thác sự bất mãn nhắm tới Phố Wall để phản đối mối quan hệ gần gũi hơn với Anh quốc và khai thác tâm lý biệt lập để ép buộc kiểm soát ngân hàng gay gắt hơn. J. P. Morgan & Co. đương nhiên là mục tiêu bị nhắm đến.

Roosevelt bối rối và bực bội với các chủ ngân hàng Phố Wall khi họ ở cạnh ông. Ông coi mình là người cứu bệnh nhân một cách triệt để chứ không phải đang giết anh ta. Khả năng thử nghiệm, đeo đuổi các ý tưởng mới của ông rõ ràng đã gây xáo trộn sâu sắc trong giới chủ ngân hàng, những người sống dựa vào các quy luật thiêng liêng và bất biến. Cố hàn gắn các mối quan hệ, trong một chuyến đi nghỉ cuối tuần trên du thuyền *Sequoia* của mình, FDR đã mời George Harrison, người thân tín của Morgan và sẽ kế nhiệm Ben Strong tại Fed New York đi cùng. Nói về sự nghi ngờ của các ông chủ ngân hàng với mình, Roosevelt buồn rầu: "Họ phản đối mọi thứ tôi làm, dù những việc đó là để giúp đỡ họ".[13]

Harrison cố gắng làm trung gian bằng cách sắp xếp cho FDR đến diễn thuyết tại một cuộc họp của Hiệp hội Ngân hàng Mỹ ở Washington. Lamont và Parker Gilbert cũng tham dự – đó là lần đầu tiên các cộng sự Morgan chiếu cố tham dự cuộc họp thế này. Nhưng nỗ lực hòa giải chỉ làm trầm trọng thêm vấn đề. Jackson Reynolds của First National Bank ở New York đã có bài phát biểu quan trọng tán dương FDR. Nhưng khi phát hiện ra chính Roosevelt đã đích thân duyệt bài phát biểu này, các ngân hàng cảm thấy bị lừa dối, thoả thuận ngừng bắn giữa New Deal với các chủ ngân hàng kết thúc. Cả hai bên rơi vào sự bế tắc cay đắng.

Có lẽ cuộc tấn công tinh vi nhất chống lại J. P. Morgan & Co. đến từ những người mong mỏi thay đổi trong Hệ thống Dự trữ Liên bang. Một điều khoản ít được chú ý trong Đạo luật Glass-Steagall đã cấm Fed New York đàm phán với các ngân hàng nước ngoài. Đây là phản ứng của Washington trước mối liên hệ phức tạp giữa Ben Strong và Monty Norman – một mối quan hệ rất quan trọng đối với J. P. Morgan & Co.. Biện pháp tưởng như vô thưởng vô phạt này lại là một trong những động thái khôn ngoan nhất của Washington để chống lại ngân hàng.

Năm 1934, một ông chủ ngân hàng trẻ tuổi của bang Utah, Marriner Stoddard Eccles, khuyên chính quyền Roosevelt sửa đổi Đạo luật Dự trữ Liên bang. Eccles muốn kiềm chế Fed New York và chuyển quyền lực sang Hội đồng thống đốc Cục Dự trữ Liên bang ở Washington để tẩy sạch ảnh hưởng của các chủ ngân hàng Phố Wall khỏi hệ thống. Leffingwell đặc biệt giận dữ trước động thái này vì cho rằng nguyên nhân cuộc khủng hoảng năm 1929 là do sự can thiệp của Hội đồng thống đốc tại Washington vào Fed New York, để tăng lãi suất và hãm đầu cơ. George Harrison cố gắng tập hợp đủ các thượng nghị sĩ bảo thủ để ngăn cản Đạo luật Ngân hằng năm 1935, nhưng công cốc. Và rồi theo đó, các ngân hàng khu vực mất đi nhiều quyền tự chủ, quyền lực được thu về trong tay hội đồng bảy thành viên ở Washington. Trong hai bước đi mang tính biểu tượng nhấn mạnh sự độc lập mới của Cục, Bộ trưởng Ngân khố bị loại khỏi Ban thống đốc và Cục Dự trữ Liên bang, vốn vẫn hoạt động tại các cơ sở của Bộ Tài chính, nay đã có tòa nhà riêng.

Eccles sau đó cố gắng đưa Parker Gilbert vào ban quản trị mới được cải tổ của Cục Dự trữ Liên bang, nhưng các cộng sự Morgan đã gạt bỏ hành động xoa dịu này bởi biết rằng Cục bây giờ chỉ đáp ứng yêu cầu của các chính trị gia mới. Theo nhiều cách, cải cách của Eccles dù muộn nhưng đã hoàn thành mục tiêu của những người ủng hộ cấp tiến ở Cục Dự trữ Liên bang, những người luôn muốn có một ngân hàng trung ương Mỹ để kiềm chế sức mạnh của Phố Wall. Việc đảng Cộng hòa từ bỏ vai trò quốc tế trong thập niên 1920 đã cho phép Ben Strong và đế chế Morgan phá vỡ ý định đó. Nhưng bây giờ, hơn 20 năm sau, bóng ma của Money Trust cuối cùng cũng bị xua đi.

Trong số các ngân hàng Phố Wall, không có ngân hàng nào đau đớn hơn J. P. Morgan & Co. khi phải chọn giữa định hướng thương mại gửi tiền và đầu tư. Nó hoãn đưa ra quyết định cuối cùng cho đến mùa hè năm 1935. Tính tới thời điểm đó, nó đã bị pháp luật cấm kinh doanh chứng khoán được một năm. Băn khoăn trước số

lượng ít ỏi cổ phiếu công nghiệp được phát hành ở Phố Wall, Carter Glass đưa một sửa đổi vào Đạo luật Ngân hàng đề xuất năm 1935, khôi phục lại một số quyền chứng khoán hạn chế cho các ngân hàng gửi tiền. Cơ hội này là hy vọng cuối cùng của các cổ đông.

George Whitney, với tư cách là người đứng đầu bảo lãnh phát hành doanh nghiệp, chịu áp lực phải thông báo cho các khách hàng của Morgan về quyết định của ngân hàng. Bởi lãi suất giảm, nhiều công ty muốn hoàn trả trái phiếu đáo hạn với mức thấp hơn. Họ liên tục hỏi Whitney nên làm gì. Vào cuối tháng 7, Charles Mitchell, cựu Chủ tịch National City Bank và giờ là cổ đông của Blyth & Co., thấy rằng Whitney vẫn hy vọng về một sự hủy bỏ Glass-Steagall vào phút chót. "Tôi nghĩ họ đang chờ đợi… để xem liệu việc sửa đổi bảo lãnh trong dự luật ngân hàng có được thông qua không", Mitchell nói với một cộng sự, "trong việc này, họ lạc quan hơn nhiều so với trước".[14]

Đến cuối tháng 8, luật ngân hàng sửa đổi được trình lên hội nghị Hạ viện. Nhưng Tổng thống Roosevelt – tung nắm đấm cuối cùng vào J. P. Morgan & Co. – đã can thiệp để vô hiệu hóa lệnh sửa đổi. Ông từ chối xem xét bất kỳ thay đổi nào đối với Đạo luật Glass-Steagall.

Dù quá chán nản khi đối mặt với sự thật, Jack vẫn đảm bảo với Teddy Grenfell rằng sửa đổi sẽ được thông qua. Tuy nhiên, những biến cố bí ẩn trong thị trường nghệ thuật đầu năm 1935 đã phản bội lại sự bi quan luôn có trong ông. Dẫn ra các khoản thuế thừa kế và mong muốn sắp xếp lại tài sản của mình, Jack bán sáu bức tranh tuyệt vời với giá 1,5 triệu đô-la. Fritz Thyssen, ông trùm ngành thép nước Đức mua được bức chân dung Giovanna Tornabuoni của Domenico Ghirlandajo; còn Bảo tàng Metropolitan có được bộ ba bức của Fra Filippo Lippi cùng bức "Anne of Austria" của Rubens. Thông qua nhà Christie's ở London, Jack bán đấu giá bảy bức tiểu họa nhiều người thèm muốn được sưu tập trong hơn 30 năm. Trong cái nóng ngột ngạt của tháng 7, với một y tá tham dự phòng trường hợp có ai đó ngất đi, Christie's đã bán một bức chân dung của Hans Holbein the Younger, một mặt dây chuyền vàng với ảnh của Nữ hoàng Elizabeth và những món đồ hiếm khác. Chỉ có những nhà bình luận báo chí sắc sảo mới kết nối nhu cầu tiền mặt đột ngột này với một quyết định treo về đế chế Morgan. Như đã chứng minh sau cái chết của cha, Jack sẵn sàng tỉa đi bộ sưu tập nghệ thuật của mình nếu phải bảo tồn vốn cho ngân hàng.

Trước khi J. P. Morgan & Co. đưa ra quyết định, một thỏa thuận mới được đặt ra cùng Morgan Grenfell tuân theo Đạo luật Glass-Steagall vào tháng 6 năm 1934. Chi nhánh ở Anh đã trở thành một công ty trách nhiệm hữu hạn – trong đó công ty New York nắm giữ 1/3 cổ phần – trở thành một tấm đệm giữa ngân hàng thương mại mới, J. P. Morgan & Co. với chứng khoán của Anh, một mô hình cũng được Ngân hàng Anh ưa thích. New York bây giờ là một nhà đầu tư thụ động. Tim Collins, sau này là Chủ tịch của Morgan Grenfell, nói: "Đó chắc chắn là một trường hợp tự quyết".[15] Giữa số 23 Phố Wall với số 23 Great Winchester tồn tại một cảm giác gần gũi, thân thuộc, và tờ *Times* ở London gọi nó chỉ là một "thay đổi kỹ thuật nhỏ".[16] Tuy nhiên, đối với một công ty đã luôn phụ thuộc vào New York, sự thay đổi này đại diện cho một cấp độ tự trị mới của phía Anh. Nó cũng xảy ra vào thời điểm Trung tâm tài chính London không còn có thể tạm ứng các khoản vay nước ngoài khổng lồ thời trước chiến tranh, ngoại trừ cho Đế quốc Anh. Thay vào đó, Morgan Grenfell cùng các ngân hàng bán buôn khác của London tập trung vào chứng khoán và các thương vụ sáp nhập cho các công ty trong nước.

Tháng 8 năm 1935, Tom Lamont tập hợp các thủ lĩnh J. P. Morgan & Co. tại hòn đảo của mình ngoài khơi bờ biển Maine. Nhóm bao gồm các cộng sự Morgan là Leffingwell, Whitney, S. Parker Gilbert và Harold Stanley, cùng Lansing Reed của Davis, Polk và Wardwell. Tại cuộc họp bí mật này, J. P. Morgan & Co. đã đưa ra quyết định không thể hủy bỏ: duy trì một ngân hàng gửi tiền và thành lập một ngân hàng đầu tư có tên là Morgan Stanley. Buổi họp cấp cao nhất này không được ghi lại, do đó có nhiều câu hỏi cơ bản chưa được trả lời. Tại sao Morgan – với những nhà bảo lãnh không ai đọ nổi – lại lựa chọn làm ngân hàng "thương mại" thay vì ngân hàng "đầu tư"? Tại sao họ ưu tiên tiền gửi và cho vay chứ không phải là chứng khoán và môi giới? Tại sao hành động đó, khi nhìn lại, lại có vẻ như một thất bại của tầm nhìn?

50 năm sau, lựa chọn này vẫn còn vẻ kỳ lạ. Giai đoạn giữa năm 1919 và các phiên điều trần Pecora, Morgan đã tài trợ 6 tỷ đô-la chứng khoán cho các công ty blue-chip và chính phủ nước ngoài. Dấu ấn của Morgan trong phát hành trái phiếu sinh ra nhánh kinh doanh thế chấp, ví dụ như trả cổ tức bằng trái phiếu. Như Russell Leffingwell nói với Lamont: "Tôi tin tưởng hoạt động kinh doanh chứng khoán của chúng ta là nguồn cung cấp cần thiết cho hoạt động kinh doanh ngân hàng, nếu không có nó thì hoạt động kinh doanh ngân hàng sẽ nhanh chóng cạn kiệt".[17] Ngoại trừ Brown Brothers Harriman, hầu hết các quan hệ đối tác nổi bật – Kuhn, Loeb; Goldman, Sachs và Lehman Brothers – đều chọn "ngân hàng

đầu tư" (một cách dùng thuật ngữ sai cho ngành kinh doanh chứng khoán). Thế giới của dịch vụ ngân hàng thương mại – với các thư tín dụng, cho vay, ngoại hối và chuyển nhượng cổ phiếu – dường như trở nên tầm thường đối với một ngân hàng có "gu" tinh vi và hoạt động ngoại giao bí mật như J. P. Morgan & Co..

Lựa chọn này chịu nhiều ảnh hưởng bởi tình trạng suy tàn của thị trường chứng khoán. Bảo lãnh chứng khoán đã là hoạt động mang về lợi nhuận thấp nhất cho công ty, và luật chứng khoán mới trói buộc các nhà bảo lãnh phải chịu trách nhiệm pháp lý lớn hơn. Vẫn còn nhức nhối bởi vụ bê bối danh sách ưu tiên, có lẽ Jack Morgan ưa thích dịch vụ ngân hàng bán buôn ổn định và có lợi nhuận liên tục hơn là ngân hàng đầu tư. Một lá thư Leffingwell gửi Roosevelt đã cho thấy cách kinh doanh chứng khoán được nhìn nhận trong cuộc Đại Suy thoái:

Việc kinh doanh bảo lãnh phát hành vốn và nên là một ngành kinh doanh sản phẩm phụ. Nó rời rạc và không thường xuyên. Không ai có đủ khả năng tham gia hoạt động này trừ khi đã có một công việc khác mang về đủ lợi nhuận nuôi sống bản thân. Một tổ chức chỉ chuyên bảo lãnh sẽ phải chịu áp lực tổng vốn đầu tư và phí sinh hoạt rất lớn để có thể lựa chọn các cổ phiếu phát hành mà bảo lãnh.

Lý do tại sao hồ sơ của chúng tôi rất tốt… có lẽ… bởi chúng tôi không có nhân viên bán hàng, tổng vốn đầu tư cho kinh doanh bảo lãnh rất thấp và đã có một ngân hàng đủ nuôi sống mình. Vì vậy, chúng tôi có thể và đã nói không với một nửa của châu Âu và Nam Mỹ.[18]

Cách làm với tổng vốn đầu tư thấp, không có nhân viên kinh doanh và lựa chọn một phân khúc khách hàng chính sẽ định hình triết lý cho Morgan Stanley trong 45 năm tiếp theo.

Yếu tố con người chắc chắn cũng có ý nghĩa quan trọng trong lựa chọn đường hướng ngân hàng bán buôn. Năm 1935, khoảng 20% người lao động Mỹ thất nghiệp. Rất khó mà từ bỏ các hoạt động sử dụng nhiều lao động ở phía ngân hàng thương mại. Bước vào lĩnh vực ngân hàng đầu tư cũng có nghĩa là phải sa thải hàng loạt – sự phản bội quá lớn đối với một công ty theo chế độ gia trưởng. Lịch sử chính thức của Morgan viết: "Vào thời điểm quyết định quan hệ đối tác đó, J. P. Morgan & Co. có đội ngũ nhân viên khoảng 425 người. Nếu công ty chọn tiếp tục duy trì hoạt động kinh doanh chứng khoán, phần lớn số nhân viên này sẽ trở nên dư thừa… Khoảng 400 người bận rộn với hoạt động ngân hàng thương mại

và các hoạt động khác và vẫn ở lại với công ty; chỉ khoảng 20 được tách ra để thành lập Morgan Stanley & Co.”.[19]

Cũng có động cơ thâm sâu hơn. Các cộng sự của Morgan muốn giữ lại phương án một ngày nào đó có thể gây dựng lại đế chế Morgan mà không mất khách hàng. Cuối năm 1934, Lamont viết thư cho cộng sự Charles Steele: “Tôi nghĩ tất cả chúng ta đều cảm thấy sẽ tìm được cách thức và phương thức để trở lại hoạt động kinh doanh chứng khoán, có thể thông qua việc sửa đổi luật hiện hành hay một số kế hoạch riêng của công ty, hoặc bằng cách khác. Chúng ta đang xem xét tất cả những vấn đề này, nhưng không có nghĩa là chấp nhận ý tưởng rằng… sẽ bị loại khỏi ngành chứng khoán”[20] (in nghiêng). Việc ám chỉ đến một kế hoạch riêng của công ty ngụ ý về nguồn gốc của Morgan Stanley. Có vẻ như Lamont tin rằng họ có thể ở lại trong ngành chứng khoán mà không cần sự thay đổi nào từ Glass-Steagall, cho thấy ông đã có sẵn một hoặc hai chiêu dự phòng.

Ở cả số 23 Phố Wall lẫn những nơi khác, Morgan Stanley được coi như một nhánh của thân cây chính, một công ty con. Như một bức điện gửi Morgan Grenfell đã giải thích: “Chúng ta rõ ràng đều hiểu đây là một sự phân tách. Đồng thời, mọi người đều trông đợi công ty mới kế thừa truyền thống của công ty”.[21] J. P. Morgan & Co. có lẽ muốn tạo ra một công ty mà sau này có thể được tích hợp lại dưới một chính quyền Cộng hòa thân thiện. Lamont có thể nhớ lại Bankers Trust đã ra đời như một ngân hàng “giam giữ”, kiểu ngân hàng sẽ lịch thiệp hoàn lại cho các khách hàng đã tìm đến họ làm nghiệp vụ tín thác. Nếu Morgan lựa chọn ngân hàng đầu tư và sa thải 90% nhân viên thì dù Glass-Steagall có bị hủy bỏ, J. P. Morgan & Co. cũng không thể gây dựng lại được.

4 giờ chiều ngày 5 tháng 9 năm 1935, đêm trước sinh nhật lần thứ 68 của Jack Morgan, J. P. Morgan & Co. chính thức tách đôi. Lamont, Whitney và Stanley đứng trước lò sưởi phía cuối căn phòng dài và hẹp của các cộng sự, dưới bức chân dung sơn dầu của Pierpont. Họ thông báo cho 20 phóng viên rằng nhiều người từ bộ phận trái phiếu của Morgan sẽ rời đi để thành lập Morgan Stanley. Công ty mới sẽ có ba cộng sự J. P. Morgan là Harold Stanley, người đã gia nhập công ty vào cuối năm 1927, sau khi Dwight Morrow được bổ nhiệm làm đại sứ tại Mexico; con thứ của Jack, Harry; và William Ewing – cùng hai cộng sự Drexel là Perry Hall và Edward H. York. Lamont cho biết công ty mới sẽ tiến hành hoạt động kinh doanh chứng khoán “theo phong cách trước đây của công ty”.[22]

Jack và Harry Morgan vắng mặt vì không muốn từ bỏ thú vui săn gà gô, ngay cả trong dịp lịch sử này. Đó là một khoảnh khắc đau buồn. Quan sát những gương mặt trang nghiêm, một phóng viên nhận xét: "Việc chia tách công ty được thực hiện trang nghiêm như cuộc chia ly của một gia đình".[23] Tuy nhiên, dù Morgan có bi thương thế nào thì Morgan Stanley mới vẫn được hoan nghênh như một dấu hiệu của sự thịnh vượng trở lại, một liều thuốc bổ cho tâm trạng của Phố Wall.

Morgan Stanley không giống người anh em họ xa mà giống một đứa con riêng giàu có được J. P. Morgan & Co. nuông chiều, gần như chu cấp tận răng. Nhân viên của Morgan Stanley sở hữu gần như toàn bộ 500.000 đô-la cổ phiếu phổ thông và vẫn kiểm soát quyền biểu quyết. Tuy nhiên, vốn khởi nghiệp thực sự là 7 triệu đô-la trong cổ phiếu ưu đãi không có quyền biểu quyết, 6,6 triệu trong số đó do các cộng sự Morgan nắm giữ. Jack và gia đình nắm giữ khoảng 50% số cổ phiếu ưu đãi, Tom Lamont và gia đình hơn 40%. Có chút bất ngờ khi nhánh mới khiến một số đối thủ cạnh tranh cằn nhằn, bởi họ cảm giác J. P. Morgan & Co. tuy làm đúng theo nội dung nhưng lại vi phạm tinh thần của Đạo luật Glass-Steagall.

Ngày 16 tháng 9 năm 1935, Morgan Stanley mở cửa kinh doanh tại số 2 Phố Wall, cách số 23 khoảng 90m. Văn phòng của đứa con cưng trông ra tháp chuông nhà thờ Chúa Ba Ngôi, với lối trang trí cho thấy rõ nguồn gốc quý tộc. Các bức tường được tô điểm bằng hình ảnh cũ của New York, bàn có nắp kiểu đặc trưng được xếp theo phong cách như ở số 23... cảm giác đúng kiểu một chi nhánh của J. P. Morgan & Co.. "Công việc đầu tiên của tôi ở ngân hàng là chuyển sang Morgan Stanley", Ellmore C. Patterson, người về sau là Chủ tịch Morgan Guaranty nói. "Họ đang thiếu người. Công việc rất bận rộn, và họ mượn hai chúng tôi trong khoảng một năm".[24]

Ngày 16 tháng 9 là một trong những ngày khai trương kỳ lạ nhất trong lịch sử kinh doanh của nước Mỹ: nó không giống khai trương một công ty mới. Đêm trước, Perry Hall yêu cầu người trông nom lấy ra một chiếc bàn để phòng trường hợp có người gửi hoa đến. Hôm sau, khi đến làm việc, ông đã thấy 200 lẵng hoa ở đó. "Thực tế là suốt toàn bộ chiều dài văn phòng của chúng tôi, những bình hoa lộng lẫy xếp thành hàng nối hàng... Gần như tất cả đều là từ những đối thủ cạnh tranh hoặc đối tác của chúng tôi trên Phố Wall".[25] Một phóng viên cho biết nó chẳng khác nào một triển lãm hoa. Tờ New York Times lại chú ý đến cảm giác liên tục lạ lùng: "Lễ khánh thành một doanh nghiệp mà được tiến hành như khởi đầu một tuần mới ở công ty lâu năm nào đó".[26] Một giai

thoại về Morgan Stanley, có lẽ là không chính xác, kể rằng rất nhiều công ty đã đến bàn việc kinh doanh trong tuần đầu tiên đến mức khi một vị chủ tịch đến bàn chuyện huy động vốn, Stanley nói: "Hãy bảo ông ấy tuần sau quay lại".[27]

Tại công ty mới, các nhân vật hàng đầu đều đặc tính Morgan. Báo chí như thể đưa tin về sự ra mắt của một câu lạc bộ thể thao ngoài trời mới, đăng những bức ảnh họ đang chơi golf hoặc lướt sóng. Harold Stanley, một chuyên gia trái phiếu công ích, đẹp trai và nổi bật với mái tóc dày bạc sớm, khuôn mặt dài cùng đôi mắt kiên định. Gần 50 tuổi, ông là chủ tịch và chính khách cao cấp của công ty, cũng là một nhân vật có tầm cỡ trên Phố Wall.

Là con trai của một kỹ sư làm việc tại General Electric – người đã phát minh ra chiếc bình thủy – Stanley có một gốc gác rất Morgan: theo Giáo hội Giám nhiệm tại Massachusetts, một ngôi sao khúc côn cầu và cầu thủ bóng chày tại Yale, đồng thời lại là một thành viên của Skull and Bones. Ông sở hữu một ngôi nhà ở Greenwich, Connecticut và một căn hộ tại Sutton Place. Là một nhà thương thuyết, ông cứng rắn và bướng bỉnh nhưng thành thật. "Trong khi người khác đập bàn tại hội nghị, ông chỉ bẽn lẽn ngồi đó; nhưng ông hiếm khi thay đổi quan điểm của mình", *Newsweek* viết.[28] Có tài ngoại giao lãnh đạm, ông rất thích hợp để chống đỡ cho các cuộc tấn công chính trị sẽ phủ bóng lên Morgan Stanley 20 năm sau đó.

Không có mặt tại buổi lễ khai trương, Harry Morgan 35 tuổi, thủ quỹ mới của công ty, khi đó mới đang trên đường trở về từ nước Anh trên tàu du lịch. Sự xa cách của Harry khỏi sự vụ của công ty đã báo trước cho những diễn biến sau này. Tuy nhiên, điều quan trọng với công ty mới không chỉ là tên và tiền mà còn là khí chất thực sự của Morgan.

Harry Morgan có mái tóc bóng mượt, cằm nhọn và ánh mắt như có điện. Cộc cằn và quyết đoán như ông nội, ở anh còn cả chút lòe loẹt của Pierpont. Anh mua đảo Neck của Eaton trên bờ biển North Shore và di chuyển đến Phố Wall bằng thủy phi cơ. Nếu Jack chán nản với cách Pierpont bị đối xử trong các buổi điều trần Pujo thì Harry cũng cay cú với cách mà các buổi điều trần Pecora đã làm với cha mình. Nó là sự kiện định hình cuộc đời anh, khiến anh trở nên kín đáo và xa lánh mọi vai trò công khai, ngoại trừ trong thế giới thuyền buồm. Nó cũng giúp Morgan Stanley tránh được những vụ công khai tìm kiếm hay chính trị tốt hơn so với nhà Morgan cũ. Năm 1935, báo chí miêu tả Harry là người thừa kế đích thực tài năng kinh doanh của Morgan, tỏa sáng hơn so với

người anh trai Junius hiền lành, chậm chạp vẫn đang ở lại J. P. Morgan & Co.. Harry thực hiện bổn phận tại Morgan Stanley trong vai trò người giữ gìn các truyền thống hơn là một giám đốc điều hành hằng ngày. Anh cũng có những mối quan hệ kinh doanh quan trọng thông qua tình bạn với các gia đình ngân hàng châu Âu, trong đó có nhà Wallenberg và Hambro. Harry giải thích vai trò của mình như sau: "Khi ông nội già yếu dần, bố tôi đã đưa vào công ty một số cộng sự mới tuyệt vời và đáng ao ước. Ông đã xây dựng một đội ngũ, rất thành công trong việc đó cũng như trong vai trò một người điều tiết và đội trưởng. Theo nhiều cách, khi công ty này khởi sự, tôi nghĩ đã có một nơi cho tôi hành động trong khả năng như vậy".[29]

Những người sáng lập Morgan Stanley đã lãng mạn hóa chuỗi ngày đầu của mình, nhấn mạnh vào sự hiểm nguy mà họ đã dũng cảm đương đầu. Theo Perry Hall: "Chúng tôi đã lao vào vùng biển động trên chiếc thuyền con. Chúng tôi không biết mình sẽ được đón nhận ra sao".[30] Thực ra, họ đã được đón nhận như những thành viên của một triều đình Phục Hưng lưu vong. Có rất nhiều liên hệ giữa J. P. Morgan & Co. và công ty mới. Việc tiến hành thanh toán và phát hành chứng khoán của Morgan Stanley được thực hiện tại số 23 Phố Wall. Và George Whitney, trong vai trò "bác sĩ gia đình" của các khách hàng, đưa họ tới Morgan Stanley. Morgan Stanley khởi sự với chỉ một vài giao dịch được chuyển sang từ Góc phố – nhưng cần phải nói đó là những giao dịch gì! George Whitney đã hướng những khách hàng như Wendell Willkie, Chủ tịch của Consumers Power, đến với Harold Stanley; đến trước tháng 9 năm 1935, Morgan Stanley đã phát hành trái phiếu điện công ích lớn đầu tiên. Đầu mùa hè, khi Walter Gifford của AT&T hỏi Stanley về tin đồn rằng các cộng sự Morgan sẽ thành lập một công ty chứng khoán và được Stanley xác nhận, ông nói: "Điều đó giải quyết vấn đề của tôi", rồi đội mũ lên và đi.[31] AT&T cần thực hiện một số khoản tài trợ mới và Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái (SEC) rất mong AT&T trở lại thị trường vốn để chứng minh sức khỏe tài chính của thị trường theo các quy định mới. Trong một đợt phát hành lịch sử cho Illinois Bell Telephone, Morgan Stanley lần đầu tiên cho đăng báo bản cáo bạch tuân theo luật chứng khoán New Deal sau buổi tham vấn tại Washington giữa Stanley và Chủ tịch của SEC là Joseph P. Kennedy.

Mặc dù bị J. P.Morgan & Co. dự đoán rằng sẽ chết nghẹt dưới Chính sách New Deal, các thị trường vốn lại bùng nổ vào năm 1935, bảo lãnh phát hành tăng gấp bốn lần. Trong năm hoạt động đầu tiên, Morgan Stanley đã xử lý được con số đáng kinh ngạc: 1 tỷ đô-la giá trị cổ phiếu, chiếm lĩnh 1/4 thị trường. *Forbes* ca ngợi kỳ tích này:

“Hầu hết các công ty, tổ chức đều bắt đầu khiêm tốn. Thành tích độc nhất của Morgan Stanley & Co… bỏ xa mọi tổ chức nào khác mới thành lập”.[32] Công ty phát hành nhưng nhìn chung không tham gia vào việc phát hành của công ty khác. Các quy tắc SEC giới hạn quy mô cổ phần bảo lãnh phát hành liên quan đến vốn của công ty và do đó, các tổ hợp phát triển rất lớn. Trong việc phát hành của công ty điện thoại, Morgan Stanley đã sắp xếp đến 100 nhà bảo lãnh và 500-600 nhà phân phối. Khả năng ngăn chặn các công ty phát hành cổ phiếu của nó khiến người khác e sợ. Dần dần, nhiều khách hàng của J. P. Morgan & Co. đã chuyển sang công ty mới. Đến cuối những năm 1930, New York Central, AT&T, General Motors, Johns-Manville, Du Pont, U. S. Steel và Standard Oil of New Jersey, cũng như chính phủ Argentina và Canada, đều tìm đến đây để phát hành chứng khoán. Giống như ngân hàng thống nhất thời tiền Glass-Steagall, Morgan Stanley rất mạnh trong các lĩnh vực công ích, công ty viễn thông, đường sắt, công nghiệp nặng, khai thác khoáng sản và giao dịch các chính phủ nước ngoài.

Phần còn lại của Phố Wall cho rằng Morgan Stanley đã thừa hưởng tấm áo quyền lực từ công ty mẹ. Charles Blyth và cộng sự Charles Mitchell đã tìm cách chiếm cảm tình của các nhà lãnh đạo mới. Blyth nói với Mitchell: “Nhiệm vụ chính của chúng ta là đội lốt thâm nhập càng gần họ càng tốt”.[33] Để nghiên cứu Morgan Stanley, ông đề nghị mở một tài khoản tại J. P. Morgan & Co.. “Tài khoản của chúng ta đúng là không quá quan trọng”, ông nói với Blyth, “…nhưng nó cho thấy trái tim chúng ta đã ở đúng chỗ”.[34] Đó là niềm tin bền bỉ dành cho bất kỳ công ty nào mang tên Morgan.

Đối với các nhà cải cách New Deal, thật khó có thể tin rằng J. P. Morgan & Co. không ủ mưu gì. Morgan Stanley cho rằng nhiều khách hàng cũ của J. P. Morgan bị nghi ngờ. Bộ trưởng Nội vụ Harold L. Ickes chính là kẻ thù đáng gờm, kiên quyết theo dõi các cuộc chinh phạt của Morgan Stanley. Sau khi Morgan Stanley thành lập, ông đã viết vào nhật ký: “Trong khi đó, lợi dụng cơn khủng hoảng, phe Morgan đã mở rộng sự thống trị trong ngành tài chính. Nhằm chấm dứt hoạt động bảo lãnh của ngân hàng, họ thành lập một công ty riêng biệt hoạt động còn nhiều hơn chính ngân hàng trước đó”.[35] Ickes và những kẻ thù khác phải chờ cơ hội; nhưng họ sẽ nhanh chóng tấn công lại dồn dập thông qua Quốc hội và các tòa án.

Với các cộng sự Morgan ở số 23 Phố Wall, sự bùng nổ đột ngột của thị trường chứng khoán thật là điều mỉa mai cay đắng, vì công ty

mẹ đã rệu rã vào cuối những năm 1930. Hầu như toàn bộ ngân hàng đã bị dồn cả về số 23 Phố Wall cùng với một số văn phòng rải rác ở số 15 Phố Broad cạnh đó. Với 430 triệu đô-la tổng vốn, J. P. Morgan & Co. vẫn là ngân hàng tư nhân lớn nhất thế giới. Nhưng Đạo luật Glass-Steagall không chỉ ảnh hưởng xấu đến kinh doanh, tiền bạc và quyền lực mà còn lột mất của ngân hàng lớp màn bí ẩn không thể nói thành lời bao xung quanh nó. Sau các phiên điều trần Pecora, ngân hàng đã lần đầu tiên phải công bố bảng cân đối kế toán, và bây giờ phải công bố các báo cáo cũng như chịu sự kiểm tra của chính phủ. Tương tự, ở London, Monty Norman đã nhờ Teddy Grenfell lập bảng cân đối của công ty lần đầu tiên vào năm 1936. Dần dần, thế giới của quý ông ngân hàng bị quan liêu hóa và các nhà tư bản tài chính nổi lên, lóa mắt, dưới một thứ ánh sáng bất thường.

Chương 20
Pháp sư

J.P.Morgan & Co lúc này bước vào giai đoạn hoàng hôn của Thời đại Ngoại giao. Không còn đặc quyền tiếp cận với Nhà Trắng như thập niên 1920, nó mang trên mình một vết nhơ sâu sắc. Sự xa cách của Washington thể hiện rõ ràng nhất khi ngân hàng này phải vật lộn với số tiền vay lớn của Đức từ những năm 1920, mang tên 1924 Dawes và 1930 Young. Dù các chính phủ đều thông qua hai khoản nợ này, Washington bây giờ lại giũ bỏ trách nhiệm trả nợ phần của mình và thậm chí còn tỏ ra thờ ơ. Những người ủng hộ New Deal không muốn làm ảnh hưởng tới lợi ích thương mại và an ninh bằng việc đòi nợ, còn các cổ đông của Morgan cảm thấy bị lừa dối. Suy cho cùng, nhớ lại vụ làm ăn đầu tiên với công-xooc-xi-om Trung Quốc, họ hợp tác với chính phủ nếu nhận được sự hỗ trợ chính thức trong đàm phán với những bên vỡ nợ. Đó là có đi có lại. J. P. Morgan & Co. lúc này cảm thấy bị bỏ rơi vì Đức có nguy cơ sẽ bùng nợ sau khi Hitler lên làm Thủ tướng vào năm 1933.

Để hiểu được chuỗi hoạt động của Morgan trong việc đòi tiền bồi thường chiến tranh từ Đức, chúng ta cần theo bước chân phiêu lưu của Tiến sĩ Hjalmar Schacht, vừa là bạn vừa là thù của J. P. Morgan & Co. Năm 1930, ông này từ chức ở Ngân hàng quốc gia Đức Reichsbank để phản đối các điều khoản cuối cùng của Kế hoạch Young. Sau khi Đức Quốc xã lên nắm quyền năm 1932, ông ta đứng về phía đảng đó và thúc giục các đồng nghiệp tại ngân hàng Deutsche cùng Dresdner cho vay hỗ trợ tài chính. Nhờ danh tiếng trong giới tài phiệt của Đức, Tiến sĩ Schacht mang lại chút uy tín cho đám tay chân của Hitler. Tại nhà Hermann Göring vào đầu năm 1933, ông đã giúp Hitler huy động 3 triệu mark từ các nhà kinh doanh, với đỉnh cao là lời cam kết ủng hộ Đức Quốc xã của Gustav Krupp von Bohlen und Halbach, đại diện cho giới tài

phiệt. Schacht thậm chí đồng ý quản lý quỹ chiến dịch mới của Hitler.

Theo yêu cầu của Hitler, Hindenburg khôi phục chức Chủ tịch ngân hàng Reichsbank cho Schacht. Sau năm 1934, Schacht kiêm luôn Bộ trưởng Kinh tế. Là người nắm giữ tài chính của Đức Quốc Xã (hay còn gọi là Đệ Tam Đế chế), Schacht giám sát các công trình công cộng, bao gồm việc xây dựng hệ thống đường cao tốc liên bang Autobahn. Ông bị coi như một phù thủy tài chính tà ác của Quốc xã, tay lừa đảo biết biến hóa phép màu cho nhà độc tài Hitler.Theo William Shirer: "Schacht có công đặt nền móng cho *kinh tế* Đức chuẩn bị cho cuộc chiến mà Hitler gây ra vào năm 1939".[1] Trong một bài phát biểu tuyên dương, Hitler nói rằng trong chỉ ba năm, Schacht đã đạt được nhiều thành tựu hơn so với toàn bộ Đảng Quốc xã hợp lại.

Khi đứng trước tòa án Nuremberg, Schacht tự xưng là kẻ thù đầu tiên của Hitler, bị lâm vào thế bế tắc khi cố gắng ngăn chặn guồng máy điên cuồng của chiến tranh. Ông không gia nhập đảng Quốc xã và tuyên bố luôn phản đối cuộc tàn sát người Do Thái. Nhưng có rất nhiều điều đáng nghi về Schacht, người thích giả như những ý định cao quý và lương thiện của bản thân bị các chính trị gia vô đạo đức chà đạp. Ông ta nói với các ngân hàng Do Thái rằng Hitler là một cái ác tạm thời cần được chỉnh đốn và ông sẽ lên tiếng phản đối cuộc bức hại người Do Thái. (Ông ta sợ rằng cuộc bức hại như vậy sẽ làm hỏng hình ảnh của Đức trong các giới ngân hàng ở nước ngoài). Sau đó, ông ta kín đáo khoe với Hitler rằng ông đã chặn các tài khoản ngân hàng của người Do Thái và chuyển tiền vào việc tái vũ trang của Đức. Lời tự bào chữa đó cũng có đôi phần sự thật, nên trường hợp của ông ta phức tạp hơn so với những đồng sự tàn độc khác. Theo lời của công tố viên Telford Taylor: "Con người tự thị và cứng cổ này vẫn là một ẩn số gây tranh cãi nhất trong những năm trước chiến tranh".[2]

Tiến sĩ Schacht không giống như các quan chức cao cấp khác của Đức. Ông vẫn là một quý ông ngân hàng theo trường phái cũ, thứ mang lại cho bộ phận tài chính của Đức Quốc xã một chút phẩm giá. Cặp kính không gọng, mái tóc trắng để ngôi giữa, xì gà phì phèo, ông là nhân vật không thể thiếu đối với Hitler, không chỉ vì ông một tay chèo lái ngành ngân hàng Đức nhằm phục vụ nền kinh tế chiến tranh, mà còn bởi danh tiếng của ông ở nước ngoài. Sau khi hạ nhiệt cơn siêu lạm phát năm 1923, Schacht đã đánh lừa các ngân hàng quốc tế rằng họ có một người bạn tuân thủ các tiêu chuẩn tài chính ở Berlin. Ông giành trọn cảm tình của Montagu Norman. Nhiều người coi Schacht là kẻ thông đồng với

Quốc xã, nhưng Norman lại đánh giá ông là một thống đốc ngân hàng trung ương can đảm, đang đấu tranh với lạm phát và tái vũ trang của Đức vì việc này không phù hợp với sức khỏe của nền tài chính. Schacht từng nói với Hitler: "Chỉ có hai điều có thể dẫn đến sự sụp đổ của chế độ Quốc xã, đó là chiến tranh và lạm phát".[3]

Đây là Hjalmar Schacht mà Monty Norman chọn làm bạn. Các cộng sự Morgan nhanh chóng vỡ mộng, tin rằng Schacht không bao giờ muốn trả tiền bồi thường và lừa họ rằng ông ta đã trả.

Không giống như nhiều kẻ nịnh nọt xung quanh Hitler, Schacht nắm thực quyền vì lãnh tụ phát-xít không quan tâm nhiều tới lĩnh vực tài chính. Ban đầu, Schacht được giao toàn quyền điều hành ngân hàng Reichsbank. "Ông ấy không hiểu gì về kinh tế", Schacht giải thích. "Chừng nào mà tôi vẫn duy trì được cán cân thương mại và giữ nguồn cung cấp ngoại tệ, ông ta không quan tâm tới việc quản lý của tôi"[4].

Cứng rắn nhưng khôn khéo, Schacht không ngần ngại to tiếng với Hitler và tự tiện làm những việc mà nếu người khác thực hiện, họ có thể mất đầu. Một lần được Hitler tặng một bức tranh làm quà, Schacht trả lại ngay, nói rằng đó là đồ giả. Hitler không hiểu nổi con người của Schacht vì không gì có thể khiến vị thống đốc này suy chuyển. Albert Speer viết về Hitler: "Trong suốt cuộc đời, ông ta [Hitler] tôn trọng nhưng không tin tưởng vào các chuyên gia như… Schacht"[5].

Đứng từ quan điểm chính trị, việc Hitler lên nắm quyền vào năm 1933 và giành quyền cai trị tối cao chỉ bằng một sắc lệnh không phải là điều khiến J. P. Morgan & Co phải lo lắng. Jack Morgan lúc này vẫn mang nặng những mối hận thù cũ với phía Đức, tuy nhiên, những than phiền của ông về Hitler không phải vì vấn đề đạo đức mà thiên về chủ nghĩa dân tộc. Ông nói với người bạn của mình, nữ bá tước Buxton: "Nếu tôi có thể bao dung với bạn bè của bà, những gã người Đức, có lẽ tất cả chúng ta sẽ hợp tác tốt đẹp. Nhưng, ngoại trừ thái độ của hắn đối với người Do Thái mà tôi nghĩ rất tuyệt vời, tôi thấy tên độc tài mới của Đức cũng chẳng khác gì vua chúa ngày xưa".[6]

Tuy nhiên, chính sách của Đức đối với nợ nước ngoài nhanh chóng thay đổi. Tháng 5 năm 1933, Hitler phái Schacht tới Washington trong tám ngày để thảo luận. Nhằm chuyển hướng ông ta trên hành trình xuyên Đại Tây Dương, Lamont đã gửi tiểu sử của Napoléon và Marie- Antoinette, những cuốn sách ẩn chứa thông điệp ngầm về sự thối nát của quyền lực tuyệt đối. Gặp

Roosevelt và Ngoại trưởng Cordell Hull, Schacht khăng khăng nhấn mạnh rằng chuyện sách nhiễu người Do Thái đã bị phóng đại quá mức và nói rằng sự phản đối của quốc tế sẽ chỉ gây tác dụng ngược. Ông cũng cảnh báo rằng Đức đang thiếu vốn ngoại hối để trả khoản nợ 2 tỷ đô-la cho các nhà đầu tư Mỹ. Cuộc họp tại Nhà Trắng diễn ra cùng thời điểm với phiên điều trần Pecora. Schacht nhớ lại phản ứng khá bất ngờ của Tổng thống: "Roosevelt vỗ đùi đánh đét và kêu to: 'Đáng đời mấy tên chủ ngân hàng Wall Street!'"[7]. Lo sợ Schacht hiểu lầm phản ứng của tổng thống, các cố vấn của Roosevelt cảnh báo ông về những tổn thất có thể xảy ra vì câu nói đùa đó. Ngày hôm sau, Hull vội vã nói với Schacht rằng Roosevelt cảm thấy sốc bởi nguy cơ vỡ nợ. Schacht cho biết: "Tôi nghĩ phải đến 24 tiếng sau, tổng thống mới cảm thấy sốc"[8]. Thái độ của Roosevelt có thể càng làm Schacht quyết tâm quỵt nợ với Mỹ.

Tháng 6 năm đó, Schacht thông báo về việc xử lý những khoản nợ dài hạn ở nước ngoài. Các khoản vay lớn của Đức đều là nợ đa quốc gia, ví dụ như khoản vay Young có liên quan đến chín thị trường và chín loại tiền tệ, tuy nhiên các quốc gia chủ nợ khác không có một lập trường thống nhất. Thay vào đó, họ cư xử như những chủ nợ hoảng hốt trong một phiên tòa phá sản đông đúc. Bên nào cũng muốn Đức phải trả hết trái phiếu của chính mình trước tiên. Báo chí Mỹ cho rằng các chủ nợ châu Âu muốn thương lượng riêng với Đức Quốc xã. Nhằm hướng tới mở rộng thị trường nước ngoài cho hàng hoá của Đức, Schacht ủng hộ các thỏa thuận với những nước có thặng dư thương mại với Đức. Thông điệp ngầm là nếu quý vị mua nhiều hàng hóa của chúng tôi, chúng tôi sẽ ưu tiên cho trái phiếu của quý vị. Đó là một chính sách chậm trả nợ có chọn lựa, một chiến lược chia rẽ thông minh nhằm phá vỡ sự liên kết của các chủ nợ và đặt họ vào thế đối lập. Schacht hy vọng bằng cách trì hoãn các chủ nợ và giảm giá trái phiếu của Đức, ông có thể mua lại chúng với giá thấp hơn đáng kể so với giá trị thực tế. Chiến thuật này dường như đã làm Hitler hài lòng.

Khi Lamont biết Schacht đang suy ngẫm về âm mưu quỵt nợ có chọn lọc vào năm 1934, ông nhắc nhở Schacht rằng Morgans cung cấp hơn một nửa số tiền trong khoản nợ Dawes và 1/3 số tiền trong khoản nợ Young. Dùng ngôn từ có chút khoa trương, Lamont nói rằng ngân hàng họ luôn ủng hộ thái độ trung dung với Đức. Hơn thế nữa, Lamont kêu gọi tuân thủ luật pháp quốc tế, hứa hẹn với các nhà đầu tư rằng những khoản vay này đã thay thế tất cả các khoản khác và được bảo vệ đặc biệt về mặt chính trị. Lamont lý lẽ với kẻ đang đắm chìm trong bộ máy của quỷ dữ: "Tất nhiên, chúng tôi hy vọng phía Quốc xã sẽ hoàn tất nghĩa vụ với

khoản vay Young cũng như khoản vay Dawes. Nếu không, tất cả các thỏa thuận quốc tế cũng có thể bị rạn nứt".[9]

Từ câu trả lời của Tiến sĩ Schacht, có thể thấy rõ các quy tắc thông thường về hành vi kinh doanh không còn áp dụng ở Đức nữa. Được viết theo một phong cách cực kỳ phóng túng, nó không phải là loại thư người ta thường gửi đến số 23 Phố Wall đầy tĩnh lặng. Schacht bắt đầu bằng cách nói rằng vấn đề của Đức không phải là vỡ nợ, mà là họ gặp khó khăn trong quá trình chuyển giao do thiếu hụt ngoại hối. Rồi ngôn từ của ông ta bỗng trở nên điên cuồng và đầy thịnh nộ:

Dù các người có đe dọa tôi bằng cái chết đi chăng nữa thì cũng không thể thay đổi được tình hình vì đơn giản là tôi không có ngoại tệ, các người có thể nói tôi là vô đạo đức hay ngu xuẩn hay gì đi nữa, tôi cũng không đủ khả năng để in ra đô-la và bảng Anh bởi các người đâu có thích giấy bạc giả mà phải là tiền thật kia…

Tôi sẵn sàng bán não cùng cơ thể mình nếu có bất kỳ người nước ngoài nào muốn mua và đặt tiền vào tay của bên ủy thác khoản nợ, nhưng tôi e ngay cả tiền thu được từ thương vụ đó cũng không đủ để trang trải số nợ hiện tại.[10]

Schacht có lẽ muốn chia rẽ Anh với Mỹ, gây căng thẳng hơn nữa về vấn đề nợ chiến tranh và đền bù. Bằng cách đe dọa thương lượng riêng biệt, để các trái chủ Anh nhận được một khoản thanh toán (mặc dù lãi suất thấp hơn) và trái chủ người Mỹ thì không, ông ta đã giáng một đòn lên tình thân Anh-Mỹ. (Schacht lập luận rằng thặng dư thương mại của Đức với Anh cho phép họ thực hiện các khoản thanh toán lãi.) Cuộc chiến đấu chống lại sự đối xử bất công, đầu tiên là với Đức, sau đó là với nợ của Áo, gây ra khúc mắc sâu sắc nhất giữa J. P. Morgan & Co. và Morgan Grenfell.

Luôn có một mâu thuẫn tiềm ẩn trong mối quan hệ Anh-Mỹ của đế chế Morgan. Chừng nào mối quan tâm của Mỹ và Anh giống nhau, họ còn có thể hợp tác. Tuy nhiên, khi những mối quan tâm đó bị chia rẽ, các cộng sự Anh và Mỹ buộc phải tuân theo nguyện vọng của chính phủ tương ứng. Họ đã lún quá sâu vào chính trị nên khó có thể làm khác. J. P. Morgan & Co. chỉ còn là cộng sự thiểu số thay vì là đồng sở hữu Morgan Grenfell, vì thế, giữa hai công ty cũng có khoảng cách về cơ cấu.

Trong hơn 20 năm, Teddy Grenfell là đại sứ của Morgan tại chính phủ Anh. Bây giờ, ông bất đắc dĩ phải chuyển những phản đối cứng rắn từ các cổ đông New York tới Whitehall. Khi những tin

đồn về một thỏa thuận riêng giữa Đức với Anh râm ran khắp Phố Wall, Lamont đã soạn một bức thư cho chính phủ Anh, đòi họ phải chịu trách nhiệm cho các trái chủ Mỹ khi làm việc với Đức. Các cộng sự của Morgan Grenfell phản đối những lời vô lý ấy, nhưng Lamont và Leffingwell không muốn nhượng bộ. Cắn răng chịu đựng, Grenfell đánh điện cho Thủ tướng Ramsay MacDonald. Đối với một bức thư gửi cho một nhà lãnh đạo quốc gia, lá thư mang âm điệu kiêu ngạo yếu ớt đồng thời cũng là một lời đe dọa nhẹ nhàng:

Trước khi phát hành Khoản vay nước ngoài năm 1924, chúng tôi không hề có liên hệ gì với tài chính Đức, dù công hay tư. Chúng tôi cũng xin phép được nhắc nhở ngài một điều rằng, công ty của chúng tôi đã vinh dự được ngài, khi đó với tư cách là Thủ tướng, để mắt tới… Theo đó, ngài đã truyền đạt yêu cầu của Chính phủ Anh rằng chúng tôi cần tiếp nhận đặt khoản vay Dawes ở nước này…

Tuy nhiên, vì những lý do nêu trên, chúng tôi tin rằng Chính phủ Anh… sẽ làm mọi cách để bảo vệ lợi ích của tất cả những người nắm giữ các khoản vay này bất kể quốc tịch.[11]

Hai tuần sau đó, Lamont gặp Neville Chamberlain, khi đó là Bộ trưởng Tài chính, để bàn bạc thêm. Đúng phong cách của mình, Lamont đội lốt mềm mỏng lịch lãm với vẻ ngoài cứng rắn. Ông nói Morgan chỉ làm việc với Đức vì Ngân hàng Trung ương Anh muốn Đức lấy lại quyền lực và giúp nó có khả năng trả nợ chiến tranh. Giữ vẻ cảnh giác, Chamberlain hỏi Morgan muốn gợi ý điều gì. Lamont hỏi liệu Chamberlain có thể từ bỏ một hiệp định riêng biệt với Đức nếu các nhà đầu tư Mỹ bị trắng tay hay không.

Chamberlain: Tôi cảm thấy không hợp lý khi phải bỏ những thỏa thuận mà phía Anh có được nếu họ không chấp nhận yêu cầu của tôi về vấn đề nước Mỹ.

Lamont: Được, tôi đồng ý, tôi cũng không mong đợi ông làm vậy.

Tôi tin rằng việc ông lên tiếng cũng đã đủ rõ ràng và mạnh mẽ để chúng tôi được đối xử tương tự.[12]

Người Anh không bao giờ vội vã khi đi cứu ai. Điều làm cho Lamont bực bội là ông luôn tin rằng Anh đã khởi xướng thỏa thuận riêng với Schacht. Các cộng sự của Morgan như bị sét đánh ngang tai bởi chính thứ họ gọi là chủ nghĩa hoài nghi của Anh và niềm tin rằng Anh không còn là trung tâm tài chính thế giới.

Schacht cũng không phủ nhận lời của Lamont. Khi George Harrison tới Đức theo đề nghị của Roosevelt, Schacht tỏ ra rất thất vọng về sự phân biệt đối xử với trái chủ Mỹ. Ông nói rằng người Anh đã ép buộc mình vào thương vụ này và liên tục nói với Harrison: "Xin Chúa ban phước cho ông!", vì đã lên tiếng phản đối với Ngoại trưởng Đức. Harrison trở lại New York nhưng vẫn còn rất băn khoăn. "Ông ấy hoàn toàn không đồng ý với Monty về Hitler và chủ nghĩa phát-xít", Leffingwell nói với Lamont về chuyến thăm của Harrison. "Ông ấy không thấy một nụ cười nào trên khuôn mặt bất kỳ ai ở Đức trong suốt hai ngày".[13]

Để nhấn mạnh ý kiến của mình, Lamont yêu cầu Ngoại trưởng Cordell Hull tìm hiểu lý do các trái chủ Mỹ bị phân biệt đối xử. Như ông đã nói với Grenfell: "Chính phủ Mỹ cảm thấy rõ ràng cộng đồng đầu tư Mỹ bị lừa gạt".[14] Jack Morgan nhờ đến Monty Norman, theo ông là người nước ngoài duy nhất có thể thay đổi quan điểm của Schacht.

Norman không thấy phiền lòng vì những hành động của Đức và luôn bênh vực Đức Quốc xã. Ông thù ghét Pháp hơn là Đức. Tháng 7 năm 1934, ông đến New York với vẻ ốm yếu và phẫn uất. Ông ngay lập tức gọi điện cho Russell Leffingwell và bắt taxi xuống 23 Phố Wall. Leffingwell tổng kết cuộc họp của họ cho Lamont: "Monty nói rằng Hitler với Schacht là những bức tường bảo vệ cho nền văn minh Đức và là những người bạn duy nhất của chúng ta. Họ đang chiến đấu chống lại chủ nghĩa cộng sản. Nếu thất bại, chủ nghĩa cộng sản sẽ tràn vào Đức và bất cứ điều gì cũng có thể xảy ra ở châu Âu".[15] Chính sự ngưỡng mộ văn hóa Đức khiến Norman ủng hộ khoản vay Dawes năm 1924, tuy nhiên giờ đây, nó tồn tại dưới một hoàn cảnh mới. Như chúng ta sẽ thấy, hầu hết các cộng sự của Morgan đều có quan điểm tương đối ôn hòa về âm mưu của Đức, mặc dù đã có những người hoài nghi ngay từ đầu. Với bản chất hay hoài nghi, Grenfell bóc mẽ vỏ bọc của Schacht, ngay từ năm 1934, ông đã tin rằng Schacht đang xây dựng các kho nguyên liệu để chuẩn bị cho chiến tranh ở Đức.

Gặp Schacht tại Baden-Baden vào năm 1935, Lamont đạt được thỏa thuận về món nợ, giúp Mỹ thu được khoảng 70% lãi suất của hai khoản vay lớn từ Đức. Sau cuộc họp này, Lamont và Schacht tiếp tục các bài song tấu kỳ quái qua thư. Họ vờ như thể hai bên là các giám đốc ngân hàng bình thường trong những ngày làm việc bình thường, dù hành vi của Schacht ngày càng quái đản. Năm 1936, Francis Rodd đến thăm Schacht ở Berlin và thấy ông trong tâm trạng vui vẻ điên cuồng. Ông ta tỏ ra phấn khích khi nhờ Rodd "gửi lời" tới Lamont và ca ngợi Morgan là ngân hàng hàng

đầu thế giới. Schacht thậm chí còn mời Lamont tham dự Thế vận hội được tổ chức năm đó tại Berlin.

Trong một cuộc đấu tranh quyền lực, Schacht cuối cùng đã thua trước đối thủ của mình là Göring. Tiến trình thất thế bắt đầu khi ông ta phản đối việc mua ngoại hối để đổi lại việc tuyên truyền Đức Quốc xã ở nước ngoài. Ông ta cũng hạn chế việc nhập khẩu nguyên liệu thô cho quân đội vì cho rằng có thể thực hiện điều đó qua trao đổi. Suy cho cùng, Schacht vẫn là một người làm ngân hàng theo trường phái chính thống, ủng hộ tăng trưởng chậm và sản xuất dân sự thay vì một nền kinh tế chiến tranh vĩnh viễn. Năm 1936, ngồi trên sân thượng ở Berchtesgaden, Albert Speer nghe lỏm Schacht tranh cãi với Hitler trong văn phòng. Speer nhớ lại: "Có một khoảng thời gian trong năm 1936, Schacht đến Berghof để báo cáo… Hitler hét vào mặt Bộ trưởng Tài chính, rõ ràng là với tâm trạng kích động tột độ. Chúng tôi cũng nghe thấy Schacht lớn tiếng đáp lại một cách cứng rắn. Cuộc đối thoại mỗi lúc càng nóng lên rồi đột ngột chấm dứt. Điên tiết, Hitler bước ra sân thượng, miệng chì chiết tên bộ trưởng cứng đầu và kém cỏi vì không chịu mở đường cho chương trình tái vũ trang".[16]

Göring được giao phụ trách nguyên vật liệu và ngoại hối. Dù Schacht sớm từ bỏ chức vụ để nhường cho Göring, ông vẫn làm thống đốc ngân hàng Reichsbank cho đến tháng 1 năm 1939.

Tên tuổi của Schacht lại xuất hiện trong lịch sử của Morgan vào thời điểm sáp nhập Áo vào Đức. Vào thời điểm này, những bất đồng về khoản nợ của Đức đã để lại nhiều vết thương sâu sắc ở cả hai bên bờ Đại Tây Dương và gợi nên nhiều chuyện cũ về các khoản nợ chiến tranh. Anh cảm thấy Mỹ nên hủy bỏ các khoản nợ chiến tranh cũ; người Mỹ, kể cả các đối tác của Morgan, tin rằng nước Anh đáng lẽ phải cố gắng nhiều hơn để trả nợ. Giờ đây, khi cuộc Đại Suy thoái cuối cùng đã giải quyết được những vấn đề liên quan đến nợ nần và đền bù sau chiến tranh, nhiều vấn đề mới như xử lý nợ quá hạn lại đe dọa phá tan sự bình yên trong mối quan hệ tài chính Anh-Mỹ. Sự căng thẳng này kéo dài cho đến khi chiến tranh bùng nổ.

Khoảng giữa thập niên 1930 là lúc tập đoàn Morgan bị cáo buộc đã đưa nước Mỹ vào Thế chiến I để bảo vệ các khoản vay cho phe Hiệp ước. Những người theo phong trào biệt lập tận dụng luận điệu này để đảm bảo Mỹ đứng ở vị trí trung lập tại bất kỳ cuộc chiến tranh châu Âu nào trong tương lai. Họ kêu gọi cả nước chống lại Phố Wall và phát tán thông điệp đánh đồng các doanh nghiệp lớn với những kẻ khát lợi nhuận nhờ chiến tranh. Dân biểu

Wisconsin, nghị sĩ Thomas O'Malley, trình một dự luật mà theo ông chắc chắn sẽ chấm dứt các cuộc chiến tranh. Theo dự luật này, những người giàu nhất nước Mỹ sẽ phải đầu quân đầu tiên. "Binh nhì Ford, Rockefeller và Morgan sẽ có mặt trong cuộc chiến tiếp theo", ông nói.[17]

Ai để tâm cũng có thể thấy điềm báo chiến tranh ở khắp mọi nơi. Tháng 3 năm 1935, Hitler xé toạc hiệp ước Versailles và khởi động lại chương trình nghĩa vụ quân sự bắt buộc. Ông khoe với Ngài John Simon, Ngoại trưởng Anh, rằng Luftwaffe* đã phát triển ngang sức với Không quân Hoàng gia Anh. Một năm sau, Hitler chiếm vùng Rhineland mà không gặp bất kỳ sự phản kháng nào từ phe Hiệp ước. Tuy nhiên Sir Anthony Eden, Ngoại trưởng Mỹ, nghĩ cách tốt nhất để ngăn Đức gây chiến là tăng cường nền kinh tế của Hitler. Năm 1936, Charles Lindbergh, theo lời mời của Hermann Göring, đi tham quan Đức và kinh ngạc trước công nghệ và các nhà máy sản xuất máy bay của họ, sau đó thúc giục Anh và Pháp phải rút lui để tự bảo vệ mình sau hàng dài những tàu chiến Dreadnought của Anh và phòng tuyến Maginot.

**. Tên gọi của lực lượng không quân của Đức qua nhiều thời kỳ, nổi bật nhất là trong khoảng thời gian trước và trong Thế chiến II. (BTV)*

Những người ủng hộ chủ nghĩa biệt lập coi giới quản lý của Morgan là những kẻ hiếu chiến, nhưng họ không cảm thấy tình hình ở Đức có gì đáng lo ngại. Trên thực tế, họ rất lạc quan. Sau sự kiện Rheinland bị chiếm đóng, Lamont nói với Tiến sĩ Schacht: "Một bộ phận công chúng Mỹ cho rằng châu Âu sắp đắm chìm vào một cuộc chiến tranh toàn diện nữa… Có thể hơi lạc quan nhưng tôi không đồng tình quan điểm này".[18] Ngay cả khi thiết lập hợp tác với Anh Quốc, ngân hàng liên tục bác bỏ quan điểm rằng nỗ lực tái thiết của phe Trục** là khúc dạo đầu cho cuộc xung đột mới ở châu Âu. Dù luôn bị gọi là những kẻ trục lợi, trên thực tế, Morgan thiên về hướng dĩ hòa vi quý thay vì phong cách diều hâu hiếu chiến.

***. Phe Trục, bao gồm Đức, Nhật và Italy, là các quốc gia chiến đấu chống lại lực lượng Đồng minh trong Thế chiến II. (BTV)*

Đầu năm 1936, bóng ma của Thế chiến I lại hiện về qua cuộc điều tra vũ khí của Thượng viện do Thượng nghị sĩ Cộng hòa Gerald P. Nye thuộc bang Bắc Dakota khởi xướng. Với khuôn mặt của kẻ thích gây gổ và chiếc cằm nhọn như dao găm, vẻ ngoài của Nye đối lập hoàn toàn với kiểu trịnh trọng của những cộng sự Morgan mà ông gọi ra hầu tòa. Ông ta muốn chứng minh rằng J. P. Morgan

cùng các ngân hàng khác đã kéo nước Mỹ vào chiến tranh để bảo vệ các khoản vay và mở đường cho những thương vụ kinh doanh vũ khí béo bở. Một lần nữa, Jack Morgan nhút nhát bị hô biến thành một con quái vật giận dữ. Theo tạp chí *Time*: "Một câu hỏi được đặt ra trước khi Ủy ban giải quyết vấn đề là: Liệu J. P. Morgan có nên bị ghét như một kẻ hiếu chiến, đứng thứ hai chỉ sau Vua Đức Wilhelm?"[19]. Vốn ghét Đức, Jack cảm thấy nhục nhã vì sự so sánh này.

Một lần nữa, một phái đoàn Morgan lại đến Washington, chiếm toàn bộ tầng thứ tám của khách sạn Shoreham và được bảo vệ bởi một đội vệ sĩ mặc thường phục. (Cùng năm đó, Edwin H. Land, người sáng lập Polaroid, tới thăm Jack ở số 23 Phố Wall và thấy vệ sỹ của ông còn được trang bị cả súng máy). Như để thể hiện sự khinh thường tột độ của họ với những buổi điều trần và sự ngán ngẩm đối với những hành động điên rồ của kẻ tiểu nhân, bữa ăn tối nào các cộng sự cũng mặc đồ dạ tiệc. Báo chí đăng hình ảnh của George Whitney chân bắt chéo, dáng vẻ thanh lịch trong chiếc áo choàng thắt nơ*, miệng hút thuốc, chân xỏ dép trong phòng ngủ, đang ngồi đọc báo vào một tối trước khi ngủ. Một lần nữa, các nhân viên của Morgan lại bị phiền nhiễu bởi cuộc điều tra của chính phủ. Từ một nhà kho ở Brooklyn, họ mang tài liệu của ngân hàng từ thời chiến tranh ra, bao gồm 12 triệu bộ, đủ để lấp đầy 40 chiếc xe tải.

*. *Nguyên tác: smoking jacket. Đây là một loại áo khoác được thiết kế vào những năm 1850. Các quý ông thượng lưu thời xưa thường mặc khi hút thuốc. (BTV)*

Vụ điều trần Nye thất bại hoàn toàn. Không giống như các phiên điều trần của Pecora, nơi các đối tác biện minh và lắp bắp khi đưa ra những câu trả lời mâu thuẫn nhau, Ủy ban Nye khiến họ hồi tưởng lại những giờ phút tự hào nhất. Lamont khoe rằng các cổ đông rất vui mừng khi thấy nước Mỹ tham chiến.[20] "Chúng tôi ủng hộ Đồng minh theo như truyền thống, bản năng, lý lẽ thúc giục". Lúc đó, ông ta tranh luận, ngân hàng đã thận trọng theo ý nguyện của Washington, chờ đợi cho đến khi Robert Lansing thay William Jennings Bryan và phê chuẩn các khoản tín dụng của Đồng minh.

Trông không vui vẻ gì, Jack giống như một ông già ngái ngủ. Khi Lamont nói tiền là gốc rễ của mọi điều tà ác, Jack chầm chậm ngắt lời: "Kinh Thánh không nói là 'tiền bạc'", ông cười. "Nó nói: 'Tình yêu đối với tiền là gốc rễ của mọi điều ác'".[21] Trong khi Lamont lảng tránh các câu hỏi, Jack chợp mắt hay trò chuyện với các

phóng viên trong giờ nghỉ. Thật vậy, ông sốc trước sự bùng nổ của chiến tranh và đã đưa ra lời kêu gọi các bên chấm dứt cuộc chiến vào năm 1914. Khi nói đến việc hỗ trợ phe Hiệp ước, ông tự hào về vai trò của mình. "Việc Đồng minh đánh giá cao sự trợ giúp của chúng tôi là điều khiến tôi tự hào nhất trong suốt cuộc đời kinh doanh trong hơn 45 năm".[22] Lời biện hộ cá nhân của ông đặc biệt có giá trị: "Quý vị nghĩ rằng chỉ vì kinh doanh phát đạt mà tôi muốn con trai mình đi lính ư? Nhưng dù sao nó cũng tham gia".[23]

Các buổi điều trần liên quan tới vấn đề của cuộc Đại Suy thoái lẫn chiến tranh và câu lỡ miệng của Jack đã gây phẫn nộ: "Nếu anh tiêu diệt giới thượng lưu, anh cũng tiêu diệt nền văn minh". Khi phóng viên yêu cầu ông định nghĩa giới thượng lưu là ai, Jack lúng túng: "Tôi muốn nói đến khoảng 25-30 triệu hộ gia đình có thuê một người giúp việc".[24] Những nhà phê bình từ Hiệp hội Các bà nội trợ Mỹ nhanh chóng chỉ ra cho các biên tập viên biết rằng toàn nước Mỹ có chưa đến 30 triệu gia đình và chỉ khoảng 2 triệu trong số đó có đầu bếp hoặc người giúp việc. Là một nhà xã hội học nghiệp dư, câu trả lời của Jack khiến nhiều người cảm thấy chưa hài lòng.

Mặc dù các cộng sự của Morgan coi nhẹ cuộc tranh cãi này, nó vẫn để lại một hậu quả lâu dài. Nó làm lu mờ quan điểm thân Đồng minh của họ và khiến họ ngại ngần trước những cuộc tranh luận chính trị khi Thế chiến II đến gần. Năm 1934, Thượng nghị sĩ bang California, ông Hiram W. Johnson, một người theo chủ nghĩa biệt lập, đã trình Đạo luật Johnson, cấm những khoản vay cho các chính phủ nước ngoài bị vỡ nợ. Đạo luật Trung lập ngăn các quốc gia tham chiến mua vũ khí hoặc vay tiền ở Mỹ cũng được thông qua. Đây là một phần của một nỗ lực để ngăn chặn Phòng Xuất khẩu Morgan tái diễn hoặc khoản vay của Anh-Pháp trong trường hợp xảy ra chiến tranh và để giải phóng Mỹ một cách lâu dài khỏi các vấn đề của châu Âu.

Trong khi Mỹ tranh luận về vị trí của mình trong một cuộc chiến tranh châu Âu giả định, Mussolini xâm lược Ethiopia trên diện rộng vào tháng 10 năm 1935. Il Duce* có giấc mộng sáp nhập lãnh thổ này với Eritrea, thuộc địa của Ý ở Somali và Libya để tạo nên đế chế Đông Phi. Khoảng 500.000 người Ethiopia đã bỏ mạng trong chiến dịch khét tiếng có sử dụng khí lưu huỳnh mù tạc. Giống như người Nhật ở Mãn Châu, quân đội của Mussolini giả vờ rằng họ hành động để tự vệ và hùng hồn đáp trả bằng cách xâm lược Ethiopia. 50 quốc gia thuộc Hội Quốc Liên đã lên án sự vi phạm chủ quyền Ethiopia và chọn phương án cấm vận kinh tế. Dựa vào việc tuân thủ tự nguyện của doanh nghiệp Mỹ, Ngoại

trưởng Cordell Hull đã yêu cầu cấm vận "đạo đức" đối với việc buôn bán vũ khí chiến tranh bao gồm dầu, kim loại và máy móc cho Ý. Những lời hô hào này bị ngành công nghiệp Mỹ phớt lờ. Mặc dù Anh đồng tình với các biện pháp trừng phạt kinh tế của Hội Quốc Liên, nhưng nước này không dùng các biện pháp khắc nghiệt như cắt bỏ tất cả các nguồn cung cấp dầu. Thủ tướng Stanley Baldwin chỉ thị cho Ngoại trưởng Samuel Hoare: "Đừng lôi chúng ta vào chiến tranh, Sam. Ta vẫn chưa sẵn sàng".[25]

**. Il Duce là danh từ chỉ nhà độc tài Benito Mussolini. Trong tiếng Ý, Il Duce có nghĩa là Nhà Lãnh đạo. (BTV)*

Vào giữa những năm 1930, giống như Phố Wall nói chung, sự nhiệt tình của Morgan đối với Il Duce đã nguội lạnh. Nhân viên trong một công ty Mỹ ủng hộ Mussolini mô tả thái độ sau năm 1934 là một "sự phủ nhận hoàn toàn đối với chủ nghĩa phát-xít".[26] Đạo luật Johnson ngăn việc các công ty Mỹ cho Ý vay tiền, hơn thế nữa, những hành vi của Mussolini cũng làm cho các nhà đầu tư Mỹ sợ hãi. Tầng lớp thượng lưu Anh-Mỹ cảm thấy e ngại vì nhà độc tài này. Khi đến thăm Stanley Baldwin tại số 10 Phố Downing tháng 7 năm 1935, Jack Morgan nhận thấy ông ta "vô cùng bối rối và sợ hãi, cũng giống như tất cả chúng ta, vì Mussolini và Abyssinia*".[27] Lamont cảnh báo đại diện của ngân hàng tại Roman Giovanni Fummi rằng chiến dịch châu Phi sẽ gây nguy hiểm cho việc gia hạn tín dụng của Ngân hàng quốc gia Ý.

**. Tên dùng để chỉ Vương quốc Ethiopia. (BTV)*

Như trước đây, ngân hàng Morgan mô tả Giovanni Fummi là một người không thân phát-xít nhưng có quan hệ thân mật với Mussolini. Họ đã trả ông một khoản tiền khổng lồ, khoảng 50.000 đô-la một năm, cùng mức lương Parker Gilbert nhận được với tư cách là đại diện ở Đức. Fummi không hề bức xúc bởi cuộc đổ máu ở Ethiopia mà lại ca ngợi tiềm năng kinh tế của đất nước. Ông chuyển tin đến 23 Phố Wall rằng Mussolini hy vọng Mỹ có thể rót vốn vào khu vực này. Để giảm bớt những mong đợi đó, Lamont trả lời rằng vụ việc Ethiopia sẽ làm tổn thương triển vọng tài chính của Ý ở nước ngoài trong một thời gian dài. Năm 1936, Mussolini gửi một đại sứ mới, Fulvio Suvich, tới New York để kêu gọi ủng hộ khoản vay cho Ý. Khi Ý đưa quân đội chiến đấu bên cạnh các phần tử nổi dậy của Franco trong cuộc Nội chiến Tây Ban Nha vào mùa hè năm đó, nỗ lực này đã sụp đổ (mặc dù Lamont ủng hộ Franco và đã cãi nhau dữ dội với con trai Corliss về chiến tranh). Mùa thu năm đó, Hitler và Mussolini bắt tay nhau, hình thành phe Trục giữa Rome với Berlin.

Sau vụ Ethiopia, mối quan hệ giữa Mussolini và Lamont đóng băng trong một khoảng thời gian. Tháng 4 năm 1937, Lamont thăm Rome, có vẻ như là một chuyến du lịch. Tuy nhiên, hoạt động thực sự lại ẩn đằng sau. Lamont liên lạc với các quan chức Anh, những người nghĩ rằng Mussolini có thể tách khỏi Hitler. Ông cũng trao đổi với Cordell Hull về chương trình cắt giảm thuế quan toàn cầu. Năm 1934, Quốc hội đã thông qua Đạo luật Thỏa thuận Thương mại Đa biên, một nỗ lực nhằm chấm dứt chủ nghĩa quốc gia về kinh tế của cuộc Đại Suy thoái. Mỹ sẽ cắt giảm thuế nhập khẩu xuống còn một nửa mức năm 1930, miễn là các chính phủ khác cũng đáp lại tương tự với hàng xuất khẩu từ Mỹ. Cùng với Đức, Ý đang trên đường hướng tới autarky, tức là nền kinh tế tự cung tự cấp, khiến Hull giật mình bởi sự rút lui của nó khỏi nền kinh tế thế giới. Ông nghĩ rằng nếu Mỹ có thể ký hiệp định thương mại với các cường quốc của phe Trục, nó có thể ngăn cản chiến tranh bùng nổ. Lamont hứa rằng trong các cuộc đàm phán với Anh, Pháp và Ý, ông sẽ ủng hộ ý tưởng của Hull về việc giảm thuế quan. Về phần Lamont, đây là một sự thay đổi 180 độ so với quan điểm sắt đá theo trường phái Cộng hòa của ông trong thập niên 1920.

Hoạt động dưới một vỏ bọc bí ẩn, Tom Lamont thường có nhiều lý do cho hành động của mình. Ông chắc chắn muốn ngăn chặn chiến tranh và tiêu diệt tinh thần ăn xin – láng giềng thể hiện qua Đạo luật Thuế Hawley-Smoot năm 1930. Nhưng ông cũng sẵn sàng tha thứ cho các hoạt động bạo lực của Mussolini và đưa thế giới trở lại như trước. Gần đây, ông bắt đầu suy nghĩ cách khôi phục danh tiếng Mussolini trong mắt người Anglo-Saxon. Khi trả lời một phóng viên hai tuần trước chuyến viếng thăm Ý, ông nói: "Tôi phải nói rằng trong hai cái xấu, tôi thích những kẻ phát-xít hay gây chiến hơn những người cộng sản tìm cách lật đổ chính phủ của chúng tôi… Quý vị không nên đưa ra hình ảnh của The Duce* là một chiến binh hay có thái độ của kẻ hiếu chiến mà nên với thái độ dân dã, thân thiện, yêu gia đình và chuộng hòa bình".[28] Điều này quả thực mới mẻ đối với nửa triệu người Ethiopia đã chết.

*. *Mussolini*

Vincenzo Azzolini, Thống đốc Ngân hàng Quốc gia Ý, chỉ biết về chuyến thăm của ông sau khi Lamont đặt chân đến Rome. II Duce, luôn mong muốn phô trương sự nổi tiếng của mình với các nhà lãnh đạo kinh doanh thế giới, mời Lamont và Fummi gặp riêng. Các báo đều đưa tin Mussolini sẽ đến thăm Hitler vào cuối hè hoặc đầu thu. Đó là cuộc trò chuyện đầu tiên của Lamont với nhà lãnh

đạo Ý kể từ năm 1930. Biên bản ghi lại cuộc họp ngày 16 tháng 4 năm 1937 vẫn còn tồn tại trong các tư liệu của Lamont. Mussolini bắt đầu bằng cách đưa ra những lời cầu xin sự thông cảm:

Duce: Chúng tôi đã có một cuộc chinh phục vĩ đại ở Châu Phi – bây giờ đã kết thúc – tôi ủng hộ Hòa bình, tôi ủng hộ Hòa bình Thế giới – Tôi hết lòng ủng hộ Hòa bình. Tôi cần Hòa bình – Tôi cần Hòa bình – Tôi hết lòng ủng hộ cho Hòa bình. Chúng tôi rất hài lòng.

Lamont: Tôi tin ông, thưa ngài Thủ tướng, khi ông nói vậy, tôi biết nó phải như thế, nhưng ấn tượng ở Mỹ thì rất khác. Ở đó, ông được mô tả như một người muốn chiến tranh thay vì hòa bình; Ấn tượng đó phải được thay đổi. Quan trọng là dân chúng Mỹ phải hiểu rõ thái độ thực sự của ông.[29]

Như đã hứa với Hull, Lamont trình bày chính sách mậu dịch tự do. Để đổi lại, Mussolini ám chỉ rằng họ cần Mỹ mở hầu bao. "Thưa ông Lamont, nước Mỹ nắm giữ chìa khóa để hợp tác kinh tế. Ông thấy đấy, ông Lamont, Mỹ có số lượng vàng khổng lồ, quá nhiều vàng đến mức không có lợi cho thế giới".[30] Mussolini cũng bày tỏ mong muốn có được mối quan hệ tốt đẹp hơn với nước Anh, dù chính sách của ông ta với nước này vốn đầy mâu thuẫn. Chẳng hạn như hôm trước, ông ta mới nói về các thỏa thuận giữa hai bên, hôm sau lại phát sóng tuyên truyền chống lại người Anh. Trên thực tế, tháng trước, ông đã bí mật thông báo cho các sĩ quan quân đội của mình về kế hoạch tiêu diệt Anh. (Về sau người ta mới biết rằng Mussolini thu thập thông tin về chính sách ngoại giao của Anh bằng cách yêu cầu nhân viên sàng lọc thông tin lấy được từ thùng rác của sứ quán Anh ở Rome). Lời thỉnh cầu nhằm cải thiện quan hệ Anh-Ý của Mussolini đã bị bóc mẽ bởi một lỗi nhỏ ngớ ngẩn:

Duce: Tôi làm mọi thứ để bồi đắp tình hữu nghị với Vương quốc Anh, mọi thứ, nhưng Vương quốc Anh luôn luôn nghi ngờ những gì chúng tôi nói hoặc làm và hiểu sai lời nói cùng hành động của chúng tôi.

Lamont: Tôi rất vui khi ông nói rằng ông đang làm tất cả những gì có thể để bồi đắp tình hữu nghị với nước Anh. Ở London vào tháng 7 năm ngoái, tôi cũng nghe thấy những khẳng định quan trọng tương tự. Đó là khi tôi ăn tối cùng vua Edward VIII. Ngài nói với tôi rằng "bây giờ lệnh cấm vận sắp kết thúc, chúng ta phải quay trở lại nền tảng của tình hữu nghị truyền thống với Ý". Ông Neville Chamberlain, Bộ trưởng Tài chính, người sẽ tiếp nối ông Stanley Baldwin làm thủ tướng cũng truyền đạt với tôi những

cảm xúc tương tự. (Trong một khoảnh khắc, Duce dường như nghĩ rằng tôi ám chỉ đến Sir Austen Chamberlain, vốn nổi tiếng vì tình yêu đối với nước Ý, nhưng ông nhớ lại và tự sửa: "Ồ, đúng rồi, tôi biết rằng Neville Chamberlain luôn tử tế và tốt bụng với chúng tôi.)[31]

Cuộc nói chuyện bắt đầu một cách không thoải mái, như thể Lamont muốn thể hiện rõ trên giấy tờ rằng ông không đồng ý với nhà độc tài trên vấn đề đạo đức. Sau đó, ông thoải mái hơn và quay về phong thái lịch sự cổ điển, nói rằng người Ý với người Mỹ giống nhau ở phẩm chất cần cù, tiết kiệm, giàu trí tưởng tượng. Ông khen ngợi bệnh viện lao của Rome và tỏ ra hối hận rằng người Mỹ đã bỏ lỡ những kỳ quan như thế. "Chúng tôi dành quá nhiều thời gian để quan sát những gì người La Mã đang làm trong năm 100 sau Công nguyên và không đủ thời gian để nhìn vào những gì người La Mã đang làm vào năm 1937".[32] Trong một giây phút khá kỳ quặc, ông nói rằng Mussolini có thể mở rộng ngành du lịch tới Ý thời hậu Ethiopia. Theo kiểu cách cũ, Lamont nói rằng ông đã ghi lại ngay lập tức những luận điểm của Mussolini về việc xử lý dư luận. "À phải", Mussolini nói, "tôi rất biết ơn lời khuyên của ông... Đừng ngần ngại tư vấn cho tôi trực tiếp liên quan đến những vấn đề này. Một trong những phương châm của tôi là 'nghe lời khuyên của tất cả mọi người, hợp tác với nhiều người, giao quyền quyết định và trách nhiệm cho một số ít'".[33] Lamont và Fummi hoan hô công thức này.

Có lẽ sợ rằng hai bên đã trở nên quá thân mật, Lamont nhắc lại những lo ngại của Mỹ về thái độ gây hấn của Ý vào gần cuối buổi nói chuyện. Ông nói, có lẽ đi kèm một nụ cười băng giá: "Thưa ngài Thủ tướng, người Mỹ rất ngưỡng mộ những thành tựu kỳ diệu cùng những phát triển vật chất to lớn mà ngài đem lại cho Ý từ năm 1922. Nhưng họ thực sự sợ ngài".[34] Mỉm cười, Mussolini nói rằng cần thay đổi quan điểm này. Ông muốn Lamont phát biểu trước báo chí Ý, tuy nhiên, Lamont từ chối. Sau đó, Lamont chia sẻ thông tin với William Phillips và đại sứ Mỹ tại Rome tỏ vẻ hài lòng về buổi nói chuyện đó.

Rõ ràng, một phần trong chương trình nghị sự ở Ý của Lamont là để kiềm chế xu hướng chiến tranh của Mussolini và kéo ông ta đến gần Mỹ và Anh. Chuyến thăm của ông được giới chức ca ngợi. Tuy nhiên ngay sau đó, Lamont trở lại công việc tuyên truyền mà hầu như không được Washington chấp nhận và gợi nhớ lại mối quan hệ của ông với Il Duce trong những năm 1920. Đúng như lời hứa, Lamont đã chuyển một bản ghi nhớ được thiết kế để giúp Mussolini "chỉ rõ cho Mỹ và Anh" về những ý định hòa bình của

ông ta. Giống như bản ghi nhớ viết cho Funnosuke Inouye sau cuộc xâm lược Mãn Châu năm 1931 của Nhật Bản, nó ngụ ý rằng có sự tương đồng giữa hành động của Mussolini và lịch sử nước Mỹ. Theo đó, đây là một câu chuyện ấm áp về việc Ý chinh phục thế giới hoang dã chứ không phải cuộc thảm sát người Ethiopia. Mussolini thể hiện mong muốn bằng cách nào? Đó là so sánh chiến dịch của Ethiopia với việc mở rộng phía tây nước Mỹ: "Trong các bài phát biểu vài tháng vừa qua, Duce đã nói đến sự phát triển của đế chế mới ở châu Phi. Phía chính phủ của ông đã hoàn thành phần của mình. Điều còn lại hiện nay là phát triển kinh tế nông nghiệp ở Ethiopia. Đây là một khu vực rộng lớn và màu mỡ nhưng phần lớn không có người ở và không trồng trọt. Khu vực này sẽ sinh sôi phát triển nhờ những người nhập cư Ý chăm chỉ và thông minh, cũng giống như hơn một nửa thế kỷ, những người nhập cư Mỹ đã phát triển các nguồn lực khổng lồ ở vùng Tây Mỹ".[35]

Mục đích chính xác của Lamont ở đây là gì? Có phải ông ta đang tìm cách hướng Mussolini tới một chính sách mới, hay chỉ đơn thuần dùng những lời lẽ ngụy biện để bịt mắt Anh và Mỹ? Ông có chút băn khoăn nào khi đánh đồng những người tiên phong đi mở đường ở Tây Mỹ với quân đội Ý ném khí ga độc? Thật khó tưởng tượng rằng Bộ Ngoại giao Mỹ hoặc Văn phòng Ngoại giao Anh chấp nhận điều này, bất kể các đường lối đã có về nhu cầu hợp tác kinh tế thế giới. Sau Libya, Corfu, Ethiopia và Tây Ban Nha, những nỗ lực nhằm cải hóa Mussolini dường như bị lung lạc trầm trọng. Những lời hoa mỹ của Lamont nghe cũng trống rỗng như những bài phát biểu của chính nhà độc tài:

Đúng là mỗi quốc gia vĩ đại trên thế giới đều phải có biện pháp phòng vệ thích hợp. Việc chuẩn bị cho mục tiêu đó đang dần hoàn thành ở mọi mặt, bao gồm cả hệ thống phòng thủ của Ý; vậy nên, nhiệm vụ cuối cùng của ngày hôm nay và ngày mai là phải duy trì hòa bình thế giới… Nước Ý là nhà lãnh đạo tối cao của thời Phục hưng, sự hồi sinh lớn lao của nghệ thuật cùng tri thức đã đặt cả thế giới lên một con đường mới của sự giác ngộ và tiến bộ. Chính sức sống sôi động đó đã cho thấy rõ con người Ý của hôm nay… Ý hoan nghênh nghiên cứu về quá khứ và hiểu rằng bạn bè nước ngoài rất hứng thú với những phòng trưng bày, tượng đài, thành phố của mình. Họ cũng nên nghiên cứu về nước Ý hiện đại, những phát triển vật chất trong 15 năm qua, các công trình công cộng, dự án cải tạo, chính sách công, nông nghiệp và có lẽ hơn cả là hệ thống xã hội cũng như phúc lợi với công việc tuyệt vời của nó như được thể hiện trong các bệnh viện… Chỉ đến lúc đó, những người bạn của nước Ý mới thực sự ấn tượng với những gì đã đạt được ở

đây.[36]

Lần gặp cuối cùng của Lamont với Mussolini một lần nữa cho thấy ông sẵn sàng từ bỏ nguyên tắc một cách tùy tiện. Người đàn ông được ca ngợi nhiều nhất trên Phố Wall, được biết đến với những món quà chu đáo và phong thái tinh tế, giờ đây là nạn nhân của chính vỏ bọc ấy. Không còn gì quan trọng hơn nữa ngoài thể diện, giá trị đạo đức của ông bị xói mòn và biến mất qua nhiều năm. Nhà độc tài hung hăng và nhà tài phiệt giỏi hùng biện không còn có vẻ đối nghịch như khi bắt đầu tình bạn của họ, khi Lamont hãy còn bỡ ngỡ dưới bóng Woodrow Wilson. Tờ *New York Times* từng nói rằng Lamont "là người ghét phải chấm dứt tình bạn".[37] Quan hệ của ông với Mussolini càng khẳng định điều đó.

Tuy nhiên, có một khía cạnh khác liên quan đến sự tham gia của Morgan ở Ý, tài khoản của Vatican, vốn vẫn phát triển ngay cả khi giao dịch với chính phủ lâm vào tình trạng trì trệ. Lamont và các đối tác khác của Morgan đưa ra lời khuyên về danh mục đầu tư cho Fummi, người tư vấn cho Vatican về chứng khoán của Mỹ. Ngân hàng giữ chứng khoán giáo hoàng. (Fummi thỉnh thoảng bắt được những tín hiệu từ Phố Wall, cố vấn cho Vatican bán cổ phiếu của Mỹ vào năm 1938 khi Lamont gửi một bản tin cập nhật kêu gọi mua hàng. Vatican sau đó đã nạp vào các cổ phiếu của Mỹ, mong rằng Đạo luật Trung lập sẽ bị bãi bỏ, tạo ra một thị trường tăng trưởng trên Phố Wall.) Các phán đoán của Morgan luôn được coi trọng. Như Fummi đã có lần nói với Lamont: "Tôi hy vọng ông sẽ chấp nhận lý luận trên đây của tôi vì không nghi ngờ rằng nó ảnh hưởng đến quyết định của Cục Tài sản Tòa thánh (Amministrazione Speciale della Santa Sede)".[38]

Lamont đã vận dụng quan hệ ngoại giao cá nhân để khôi phục mối quan hệ hữu hảo truyền thống giữa Anh và Ý. Thông qua bà Astor, tháng 4 năm 1938, ông thúc giục Ngoại trưởng Lord Halifax với lập luận rằng cần phải thừa nhận việc Ý chiếm Ethiopia như một sự đã rồi.[39] Rõ ràng ông không lo lắng rằng vứt Ethiopia cho Mussolini có thể khiến ông ta càng quyết tâm. Trong khi đó, Neville Chamberlain cử chị dâu của mình là Ivy, vợ góa của Sir Austen Chamberlain, đến Rome để nói chuyện với người bạn Mussolini với hy vọng khiến ông ta xa lánh Hitler. Vào đầu năm 1938, người Anh công nhận việc Ý chinh phục Ethiopia để đổi lấy việc Ý rút quân khỏi Nội chiến Tây Ban Nha. Russell Leffingwell, người gọi cuộc xâm lược của Ethiopia như một "cuộc chiến ăn thịt", nói với Lamont rằng ông nghĩ nước Anh đang "ném Ethiopia cho đàn sói".[40] Chiến thắng ngoại giao của Anh chẳng mấy chốc tan biến vì vào năm 1939, Mussolini chiếm Albania và ký "Hiệp

ước Thép”* với Đức Quốc xã.

*. *Hiệp ước Thép: hay còn còn gọi là Hiệp ước Liên minh giữa Phát xít Đức và Ý, là văn bản đánh dấu sự hình thành của phe Trục. (BTV)*

Chương 21
Biển thủ công quỹ

Chịu nhiều cay cú từ Chính sách kinh tế mới (New Deal), quãng đời tuổi già của Jack Morgan không được mỹ mãn và hạnh phúc như mong đợi. Lúc thì ông tỏ ra thờ ơ, khi thì hậm hực. Ông cô độc và vẫn chưa hết nguôi ngoai sau cái chết của vợ, ở vậy và chăm sóc khu vườn của Jessie. Ông hay mời dì của Nữ hoàng Anh hoặc những bà hoàng thân góa bụa làm chủ trì cho các cuộc đi săn tại khu nghỉ dưỡng Gannochy. Dù tham dự cuộc đua thuyền giữa Yale và Havard hay dạo bước quanh Thư viện Morgan, ông luôn toát lên dáng vẻ lẻ loi. Sự cô độc ấy càng rõ nét giữa khung cảnh tráng lệ xung quanh – ông sống một mình trong tòa lâu đài có 45 phòng tại Matinicock Point. Dù đã góa vợ gần 10 năm, ông vẫn giữ dinh cư ở Anh và Mỹ hay duy trì thói quen hằng năm đến nghỉ dưỡng ở trại Uncas vùng Adirondacks vào mùa xuân và khu nghỉ dưỡng Gannochy vào tháng 8. Cho dù rất tốn kém, ông vẫn nuôi đội ngũ quản gia, người làm vườn, người giúp việc cũng như một đoàn thủy thủ 50 người cho du thuyền *Corsair IV*. Môi trường bất biến này là nguồn an ủi cũng như nơi nương tựa về tinh thần đáng kể cho ông, tuy nhiên, nó cũng lạm khá nhiều vào phần tài sản đáng lẽ dành cho những người thừa kế.

Jack vô cùng tự hào vì đàn cháu, tính đến năm 1935, ông có tất cả 16 đứa. Khi đứa cháu bốn tuổi tò mò hỏi tại sao những người thợ đầu máy xe lửa lại thổi còi khi tiến vào sân ga, ông đã sai David, luật sư danh giá của hãng Polk, đi tìm câu trả lời. Tuy nhiên, tâm tính ông lại thất thường, khi gần khi xa với bọn trẻ. Mỗi tuần một lần, ông tổ chức một buổi tiệc tối sang trọng cho toàn thể gia đình tại ngôi nhà ở làng Matinicock. Là người cực kỳ đúng giờ, ông hay đứng ở bậc cửa, chốc chốc lại ngó đồng hồ và khăng khăng bắt đầu tiệc đúng lúc. Ai cũng sợ đến muộn. Khi cho năm đứa cháu đi du ngoạn Đại Tây Dương trên chiếc Corsair, ông chỉ cho phép chúng

đọc hoặc chơi solitaire mà không được chạy nhảy trên boong tàu. Ông là người như vậy, trong nóng ngoài lạnh.

Jack vẫn thường xuyên thông tin về trụ sở chính tại chỗ ngồi yêu thích ở phía cuối dãy bàn nắp cuộn, ngay bên dưới bức chân dung của Pierpont. Ông như kẻ lỗi thời trong một thế giới đang điên cuồng xoay chuyển. Thay đổi và thử nghiệm là điều xa lạ với Jack tới mức sự sụp đổ của nền kinh tế và thời kỳ Đại Suy thoái không gây ảnh hưởng chút nào đến tư tưởng và triết lý sống của ông. Năm 1936, ông tuyên bố triết lý kinh doanh của mình: "Tập trung vào công việc của mình; hãy trung thực; biết giữ lời hứa; hãy giúp đỡ khi có thể; hãy công bằng"[1]. Một câu nói yêu thích khác của ông là: "Ngậm miệng nhưng luôn mở mắt nhìn và lắng tai nghe"[2]. Triết lý của ông không hợp với thời điểm lúc đó, nó thể hiện một niềm tin ảm đạm rằng lòng kiên nhẫn đủ lớn và những giá trị truyền thống kiên cường sẽ giúp ta thắng thế.

Jack không mấy khi gặp ai dám thách thức quan điểm của ông. Ông nói với chủ tịch U.S. Steel Myron Taylor rằng ông chẳng biết ai ủng hộ Đạo luật Wagner 1935 cho phép thương lượng tập thể và có lẽ thực tế đúng như vậy. Không bao giờ nỗ lực mở rộng quan điểm, ông biến thành kiểu người bị coi là "các nhà tài phiệt bảo thủ"* mà những người ủng hộ New Deal hay chỉ trích. Năm 1935, lần đầu tiên, Jack thực hiện chính sách thắt lưng buộc bụng. Ông cắt giảm sinh hoạt phí xuống còn 60.000 đô-la mỗi năm và giảm một nửa phần đóng góp cho nhà thờ Saint John ở Lattingtown, nơi có nghĩa trang với một loạt phần đẹp đẽ của các cộng sự nhà Morgan. Dù có tiết kiệm như vậy và nếu điều đó làm Jack cảm thấy chật vật, nó vẫn khiến cuộc sống của Jack ở mức vương giả mà không dân thường nào có thể nghĩ tới.

*. *Nguyên văn: Economic Royalist, chỉ những người ủng hộ một xã hội coi trọng người giàu, ở đó người giàu nắm hết các lợi tức xã hội và quyền lực chính trị.*

Phiên điều trần của Thượng nghị sĩ Nye về "những tay buôn của Thần Chết" vào đầu năm 1936 khiến Jack càng tin rằng ông luôn là mục tiêu của những kẻ mị dân và nó khiến ông thấy thật tuyệt vọng. Trong khoảng thời gian diễn ra một loạt các cuộc điều trần đó, người bạn của ông, vua George V qua đời. Ông viết cho một người bạn: "Nhà vua qua đời đã để lại niềm thương tiếc vô cùng cho nước tôi cũng như nước ông"[3]. Như một lời nguyền không thể phá giải ám lên gia đình, Jack cũng phải hứng chịu những mệt mỏi cũng như căng thẳng trong phiên điều trần Pecora và Nye giống như những gì Pierpont chịu đựng trong phiên điều trần

Pujo. Giữa tháng 6 năm 1936, khi đi thăm người chị em của Jessie, bà Stephen Crosby ở Massachusetts, ông bị nhồi máu cơ tim lần đầu tiên, kèm với chứng viêm dây thần kinh nghiêm trọng, khiến việc đi lại trở nên rất khó khăn.

Gia đình muốn tránh sự chú ý khi đưa ông về Glen Cove, vì thế, ông được đưa tới toa xe lửa riêng bằng cáng. Hai người con trai của ông, Junius và Harry, đợi sẵn ở ga Mill Neck tại Long Island. Bước dọc nhà ga một cách lo lắng, với điếu thuốc trên tay, họ kéo sụp mũ xuống, cố tránh ống kính của những tay săn ảnh. Khi đoàn tàu tiến vào ga, Jack, trong chiếc áo khoác xanh bằng lụa và khăn quàng cổ màu trắng, nhìn thấy ngay mấy tên săn ảnh, vội kéo sập cửa chớp. Mối ác cảm xưa nay đối với báo giới lại dâng lên. Một chiếc xe cứu thương từ chỗ nấp tiến lại gần toa tàu. Bốn người đàn ông nhấc Jack xuống xe, trên một chiếc xe lăn. Một tay săn ảnh nhanh như chớp chạy tới sát cửa kính của chiếc xe cứu thương để cố chụp lấy một tấm ảnh của Jack. Mặt Harry trắng bệch vì giận dữ. Một vệ sĩ của Morgan đã tống cho tay săn ảnh một cú vào quai hàm.

Mùa đông năm đó, Jack dành hai tuần để du ngoạn khắp vùng biển Nam Thái Bình Dương cùng một bác sĩ tim mạch luôn theo sát. Ông ngày càng tỏ ra giận dữ với thế giới xung quanh. Cuối năm 1936, vua Edward VIII* thoái vị. Jack chẳng cảm thấy tình cảnh của nhà vua có gì lãng mạn hay đáng thương, mà chỉ thấy niềm tin bị phản bội. Ông nói với Hầu tước Linlithgow: "Thật đáng tiếc là vị vua nhỏ bé không có lá gan đủ lớn để hoàn thành công việc của mình".[4] Hành động nhát gan đó rõ ràng là quá có lợi cho nhà Morgan. Một năm trước đó, Jack vẫn còn góp vui với Công tước và Công nương xứ York, giờ là vua George VI và Hoàng hậu Elizabeth tại Gannochy vào dịp Ngày 12 Huy hoàng**. Họ vẫn tiếp tục là khách ở Gannochy và trên du thuyền Corsair. Cuối tháng 4 năm 1937, Jack ghé qua Plymouth trên đường tới dự lễ đăng quang của nhà vua. Ông nhận được lời mời đặc biệt ngồi tại khu vực khán đài dành riêng cho hoàng gia. Là chủ của căn biệt thự Wall Hall, ông mời 2.000 khách, hầu hết là nông dân trong vùng đến ăn mừng sự kiện này. Nhưng ông lên cơn đau tim lần thứ hai và lỡ buổi đăng quang tại Tu viện Westminster, đành phải nghe tường thuật buổi lễ qua đài phát thanh.

*. *Vua Edward VIII muốn cưới bà Wallis Simpson, một phụ nữ thuộc giới thượng lưu Mỹ, đã có tới hai đời chồng. Điều này đi ngược lại quy tắc của Hoàng gia Anh, khiến nhà vua buộc phải thoái vị để đi theo tiếng gọi của con tim. (BTV)*

[**]. *Nguyên tác: Glorious Twelfth, chỉ tới ngày 12/8 hàng năm, ngày đầu tiên của mùa săn gà gô đỏ ở Anh và Bắc Ireland. (BTV)*

Quay trở lại Mỹ trên con tàu *Queen Mary*, bác sĩ khuyên ông không nên gặp gỡ và nói chuyện với phóng viên để phòng huyết áp lại tăng cao. (Trong nỗ lực nhằm lấy lòng báo chí, Jack đã đồng ý thực hiện phỏng vấn ngay trên tàu). Khi tàu vừa cập cảng Manhattan mù sương, đám phóng viên ùa lên khắp boong để tìm kiếm Jack. Cuối cùng, họ thấy ông trong một căn phòng nhỏ bí bách, đòi ông nói về chủ đề đau đầu và đau đớn nhất trong thời kỳ New Deal: thuế. Năm 1935, ông khiến dư luận giận dữ khi nói: "Tất cả những người đang kiếm tiền ở Mỹ thực ra cống hiến cho chính phủ tận tám tháng trong vòng một năm"[5]. Vào thời điểm đó, 1/5 lực lượng lao động không có công ăn việc làm và phải sống dựa vào phúc lợi xã hội. Khi ông còn ở Anh, Tổng thống Roosevelt và Bộ trưởng Bộ Tài chính Morgenthau đã khởi động một chiến dịch chống nạn người giàu trốn thuế nhằm đảo ngược tình thế cho ngân quỹ đang suy giảm của liên bang. Jack không biết chủ đề này đang nóng tới mức nào. Ông nói với các phóng viên: "Quốc hội nên học cách đánh thuế và nếu họ không biết thu thuế thế nào, thì có ai dại gì lại tự nguyện đóng cơ chứ. Nếu có sai sót, Quốc hội phải ra tay chỉnh sửa, đó không phải là công việc của người đóng thuế như chúng ta".[6]

Một lần nữa, sự phẫn nộ của dư luận lại khiến Jack sửng sốt, ông vẫn mãi là người ngây thơ về chính trị. Lamont phải hết sức kiên nhẫn để giải thích cho Jack hiểu tại sao những bình luận như vậy lại dễ gây họa trong bầu không khí chính trị lúc này. Lamont nói với Faye, vợ của Walter Lippmann, về Jack như sau: "Bà thấy đấy, thực tế là ông ấy vẫn suy nghĩ đơn giản như một đứa trẻ và khi vào guồng đứng trước báo giới, ông vẫn ăn nói bất cẩn như với các cộng sự của mình".[7] Mặc dù Jack vội vã rút lại tuyên bố đó, nhấn mạnh rằng ông không bênh vực những kẻ trốn thuế, nhưng tai tiếng đã lan đi. Hai tuần sau, Bộ Tài chính công bố tên của 76 người lợi dụng kẽ hở pháp lý để tránh thuế. Jack không có tên trong danh sách này nhưng Lamont thì có.

Đối với những người ủng hộ New Deal, Jack Morgan đại diện cho giới nhà giàu Mỹ tự mãn, không chịu thay đổi theo thời đại. Đọc những bài phỏng vấn trên tàu của Jack, Felix Frankfurter quy ngay đó là bằng chứng cho sự suy đồi của những chủ doanh nghiệp không thấy lợi ích thực sự của họ nằm trong cuộc cải cách New Deal. Frankfurter viết thư cho Tổng thống Roosevelt: "J. P. Morgan đã thể hiện rõ ông ta là người thế nào trên báo chí sáng nay. Còn tôi thì gần như phát điên…

Khi một trong những nhà tài phiệt được trọng vọng nhất thể hiện thái độ vô đạo đức và chống đối xã hội như vậy, người ta một lần nữa nhận ra rằng kẻ thù thực sự của chủ nghĩa tư bản không phải là cộng sản mà là các nhà tư bản và những tay cố vấn pháp lý".[8]

Những lời chỉ trích ảnh hưởng đến Jack nhiều hơn các chính trị gia nghĩ. Công chúng đều nghĩ rằng tất cả các tài phiệt đều quạu cọ, vô cảm và miễn dịch với cơn thịnh nộ của đám đông. J. P. Morgan bị biến thành biểu tượng chính trị cho những kẻ giàu có và bảo thủ, luôn chống lại công bằng xã hội. Tuy nhiên, kể từ khi Jessie qua đời, tinh thần của ông không mấy ổn định, ông ngày càng trở nên khép kín và kém tự tin. Điều này lại khiến ông trở nên cộc cằn, xa cách và khó nắm bắt. Không hiểu rõ nhiều vấn đề phức tạp, ông dễ dàng trở thành mồi của các tay phóng viên khôn ngoan. Góa vợ và đơn độc ở tuổi nghỉ hưu, ông chỉ biết san sẻ nỗi buồn với những bà công tước, hội bạn học cũ và một vài vị tổng giám mục. Ông thấy khó xoay sở khi không có sự nâng đỡ tinh thần từ Jessie.

Dần dần, Jack cho rằng chính quyền Roosevelt luôn có âm mưu nhằm làm hại ông. Ông nghiến răng nói với Monty Norman: "Mọi chuyện sẽ trở nên dễ chịu hơn rất nhiều nếu không có gã điên kia nắm quyền. Tôi thấy bất mãn vì những gì hắn ta đổ lên đầu chúng ta"[9]. Cũng nhờ Owen Young thuộc General Electric, chúng ta thấy sự hung hăng của Jack trở nên nguy hiểm thế nào vào khoảng đầu năm 1938. Đang nói chuyện với nhau tại số 23 Phố Wall thì Jack bỗng lên cơn thịnh nộ. Ông mất hết khả năng kiểm soát cảm xúc. Young quá sốc và ghi lại ấn tượng của ông về Jack ngay lúc đó, cùng với những yêu cầu nghiêm ngặt không công khai những suy nghĩ ấy cho đến khi cả hai đều qua đời. Young hồi tưởng lại những gì Jack đã nói:

"Owen Young, tôi chỉ muốn ông biết rằng tôi cóc thèm quan tâm chuyện gì xảy ra với ông hay bất cứ ai khác. Tôi không quan tâm chuyện gì xảy ra với đất nước này. Cái tôi quan tâm" – và Jack trở nên sôi nổi hơn, gần như là cuồng nhiệt – "tất cả cái tôi quan tâm là cơ ngơi này! Nếu có thể rút toàn bộ nó khỏi quốc gia này và gây dựng ở nơi khác, tôi sẽ làm. Tôi sẽ làm bất cứ điều gì. Thực lòng, tôi muốn ông biết chính xác tôi cảm thấy thế nào. Nếu mọi chuyện cứ tiếp diễn thế này, tôi sẽ không chịu đứng yên đâu. Tôi sẽ vác cơ ngơi này đi chỗ khác". Bàn tay ông run rẩy khi phải kìm nén những cảm xúc mãnh liệt.

Cố gắng trấn an Jack, Young choàng tay lên người ông và nhẹ nhàng nhắc nhở ông về niềm tin Pierpont đã đặt vào nước Mỹ

cùng những tài năng nhà Morgan đã đóng góp cho ngân hàng. Sau đó, Young cố gắng vực dậy tinh thần của ông: "Ông sẽ ở đây và đối diện với những thứ chán nản đã qua, bởi nếu ông bỏ chạy thì ông không còn là Jack Morgan nữa. Ông có nghĩa vụ với tương lai và nghĩa vụ với bản thân". "Khi tôi nói xong", Young viết, "ông ấy im lặng, và tôi giật mình khi thấy đôi mắt của ông đã đầy nước. 'Được rồi, Owen', ông nói, 'tôi nghĩ mình cần ai đó để nói chuyện với tôi như thế. Và tôi đoán ông là người duy nhất có thể làm được điều đó'".[10]

Dưới thời Franklin Roosevelt, Jack không bao giờ cảm thấy bình an, ít nhất là cho đến khi Thế chiến II hòa tan mối hận của những năm 1930 trong làn sóng yêu nước sục sôi. Chỉ khi tâm điểm chú ý của cả nước chuyển từ cuộc Đại suy thoái cùng bất bình đẳng kinh tế trong nước sang các mối đe dọa bên ngoài thì ngân hàng Morgan và chính sách New Deal mới lại tìm thấy điểm chung.

Trong khi phải chống đỡ các cuộc tấn công từ Franklin Roosevelt, nhà Morgan cũng phải hứng chịu sự giận dữ của người sẽ kế nhiệm ông, Thượng nghị sĩ Harry S. Truman thuộc bang Missouri. Trong nhiệm kỳ đầu tiên ở vai trò thượng nghị sĩ, Truman dành nhiều thời gian nghiên cứu về tài chính đường sắt hơn bất kỳ chủ đề nào khác. Điều này dẫn đến một vụ va chạm với nhà Morgan, khi đó vẫn cùng Kuhn và Loeb thống trị ngành đường sắt trong những năm 1930. Vật lộn để cạnh tranh với vận tải ô tô kiểu mới và hàng không, đường sắt là một vấn đề khó chữa của thời Đại suy thoái, khi các ông chủ ngân hàng bị đổ lỗi vì quản lý yếu kém. Năm 1935, Truman tham gia một tiểu ban do Burton K. Wheeler, Nghị sĩ Dân chủ cấp tiến của bang Montana, chủ trì nhằm điều tra ảnh hưởng của giới chủ ngân hàng lên hệ thống đường sắt. Các buổi điều trần của Wheeler tìm hiểu về những ràng buộc gắn hệ thống đường sắt vào những mối quan hệ độc quyền với các ông chủ nhà băng truyền thống. Từ thời điểm chiến dịch Louis Brandeis chống lại sự thống trị của Morgan trên tuyến đường sắt New Haven, các nhà cải cách đã kêu gọi giữ khoảng cách trong những giao dịch giữa các ông chủ nhà băng và khách hàng. Bây giờ, họ lại tán thành đấu thầu cạnh tranh công bằng giữa tất cả các ông chủ ngân hàng.

Tình cờ, Max Lowenthal, chuyên gia tư vấn cho tiểu ban của Wheeler, kết nối Truman với kẻ thù của Morgan, Louis Brandeis, người thời điểm đó là Thẩm phán của Tòa án Tối cao. Vào cuối những năm 1930, các thẩm phán vẫn còn tiếp khách uống trà chiều mỗi tuần một lần. Tại những buổi trà chiều như vậy trong căn nhà trên phố California, Brandeis để mặc những người khách

khác và chỉ nói chuyện với Truman hàng giờ, khai thác thông tin về các phiên điều trần, đặt vấn đề rằng cần có quy định chặt chẽ hơn cho ngành đường sắt cũng như cắt đứt liên hệ với Phố Wall. Truman như được "cải đạo" khi lắng nghe lời phúc âm của Brandeis về một nền kinh tế cạnh tranh dựa trên doanh nghiệp nhỏ và các quy định chống độc quyền gắt gao. Triết lý này tạo được thế đứng vững chắc trong nhiệm kỳ thứ hai của Roosevelt, hệ quả tất yếu là làm trầm trọng thêm cuộc đụng độ với tông đồ của phe ủng hộ quy hoạch vĩ mô và tập trung kinh tế, nhà Morgan.

Dự đoán được sự tấn công của Thượng nghị sĩ Wheeler và ủy ban của ông, năm 1935, các cộng sự của Morgan đã hành động ngay để dứt bỏ những dây dưa từ Thời đại Jazz, đó là đế chế đường sắt của anh em nhà Van Sweringen. Trong năm năm, Morgan đã bí mật vực nó dậy với khoản vay "giải cứu" trị giá 40 triệu đô-la, mặc dù còn nợ 8 triệu đô-la lãi chưa trả cho Morgan. Khi hai anh em lại vỡ nợ vào tháng 5 năm 1935, các ngân hàng cho rằng việc lấy đi các tài sản thế chấp của họ, hệ thống đường sắt rộng lớn Alleghany và một đế chế bất động sản, không khác gì tự sát về mặt chính trị. Thực tế chính trị khi đó buộc họ cắt bỏ những phần thất thoát và bán cổ phiếu Alleghany. Nhu cầu làm hài lòng Washington là một dấu hiệu nổi bật cho thấy quyền lực và uy tín của Morgan đã suy giảm. Ngân hàng đăng một mẩu quảng cáo nhỏ lên báo, công bố kế hoạch bán các tài sản thế chấp tại một cuộc đấu giá. Đây là một cái kết nhạt nhẽo cho mối quan hệ một thời thăng hoa với anh em nhà Van Sweringen.

Ngày 30 tháng 9 năm 1935, những tàn tích của đế chế Van Sweringen cuối cùng cũng ra đi trong tiếng gõ búa tại phòng đấu giá chứng khoán của Adrian H. Muller and Sons. Mullers còn được gọi là nghĩa trang của cổ phiếu và các văn phòng của hãng này có một tầm nhìn tương xứng sang nghĩa trang của nhà thờ Saint Paul. Bên dưới bóng đèn điện, trong một căn phòng xám xịt đầy những bức tranh đầy bụi bặm và các đồ vật vô giá trị, George Whitney ngồi vắt chân trên một chiếc ghế gấp rẻ tiền. Thông minh và lịch lãm, ông cười nhạt, cố gắng tỏ ra lãnh đạm trước nỗi nhục của Morgan. Vị luật sư tóc vàng điển trai của Morgan, Frederick A.O. Schwarz của Davis, Polk và Wardwell, đem đến cổ phiếu của Alleghany trong hai chiếc cặp da sang trọng. Người người chen lấn trong nhà đấu giá. Ở phía sau ngôi nhà, giống như một con ma chưa siêu thoát sau vụ tai nạn năm 1929, Oris Van Sweringen căng thẳng và xanh xao cứ đi tới đi lui. Với 28.000 dặm đường, tức 1/10 của toàn bộ hệ thống đường sắt Mỹ, Alleghany chỉ thu về 3 triệu đô-la. Morgan và Guaranty Trust thất thu mỗi

bên tới 9 triệu đô-la. Hóa ra anh em nhà Van Sweringens đã mua lại các tuyến đường sắt bằng cách tạo ra một công ty đầu tư và thuyết phục hai công ty này ứng trước tiền.

George Whitney cười không hé răng, bắt tay với Oris Van Sweringen đang vui vẻ. "Tôi thực ra muốn tự trả tiền hơn", Oris thì thầm với Whitney. Căn phòng đấu giá ảm đạm tạo ra một bối cảnh phù hợp cho cái kết của sự thất bại ê chề này. Với những thăng trầm giống hệt nhau trong cuộc đời, anh em nhà Van Sweringers nối tiếp nhau ra đi nhanh chóng. Mantis chết vào tháng 12 năm đó. 11 tháng sau, Oris đến Hoboken để họp với Morgan và qua đời vì nghẽn động mạch vành tim trong khi vẫn còn ngủ trong xe riêng. Khối tài sản ông để lại chỉ tương đương với tiền phúc lợi từ bảo hiểm nhân thọ của Mantis. Các tuyến đường sắt Van Sweringen khi đó còn nợ ngân hàng vô khối.

Cuộc đấu giá đã không làm yên lòng những nhà điều tra của Wheeler. Thậm chí Đạo luật Glass-Steagall và sự ra đời của Morgan Stanley cũng không làm thay đổi niềm tin củaThượng nghị sĩ Wheeler rằng J. P. Morgan & Co. vẫn kiểm soát chứng khoán ngành đường sắt. Ông hỏi một nhân chứng: "Nhưng nói chung, chẳng phải Phố Wall coi Morgan Stanley & Co. cũng giống như hay chí ít là bị Morgan chi phối hoàn toàn như trước đây sao?"[11]

Trong sáu tháng của năm 1936, các nhà điều tra trong ủy ban của Wheeler mải mê nghiên cứu hồ sơ tại 23 Phố Wall. Những tài liệu mật một thời được coi là bất khả xâm phạm thì nay chi chít dấu vân tay của các nhà điều tra chính phủ. Tư vấn viên của Ủy ban, Max Lowenthal, trở thành "ông ba bị" mới của Morgan và George Whitney phàn nàn với Jack về "tay luật sư người Do Thái" đằng sau cuộc điều tra.[12] Whitney nghĩ rằng nhà Van Sweringens mới thực sự là đối tượng bị điều tra, còn ngân hàng đóng vai trò thay thế cho anh em nhà Van Sweringen đã chết. Năm 1937, do bị phân tâm bởi cuộc đấu đá nhằm cải cách Tòa án Tối cao, Thượng nghị sĩ Wheeler bổ nhiệm Truman làm quyền chủ tịch của ủy ban điều tra vụ đường sắt. Tại thời điểm này, ủy ban chuyển hướng sang điều tra vụ Van Sweringen mua lại Missouri Pacific vào năm 1930 bằng tiền thu được từ tiền bảo lãnh của Alleghany năm 1929, nổi tiếng bởi danh sách ưu tiên.

Vị tổng thống tương lai lúc này học được nhiều điều về những thương vụ kiếm chác trên Phố Wall vào thập niên 1920. Margaret Truman nhớ lại: "Chính cuộc điều tra về Missouri Pacific khiến cha tôi tức giận và khiến ông tin rằng 'cái nhóm phá hoại', tên ông

dành cho các tài phiệt Phố Wall, là một nhóm lợi ích cá biệt luôn sẵn sàng đánh đổi lợi ích của cả triệu người lấy lợi ích của một vài người".[13] Dưới sự kiểm soát của Alleghany và sau đó là Morgan, Missouri Pacific trở thành một vụ bê bối tanh bành. Các tuyến đường sắt bị lợi dụng để kiếm cổ tức, trong khi giới quản lý sa thải hàng nghìn công nhân, lơ là cải cách và không có quỹ dự phòng. Ngoài ra, một vài nhà lập pháp tiểu bang Missouri cũng dính líu, trong đó, một thượng nghị sĩ bang đã nhận được 1.000 đô-la, theo ông giải trình là trả cho "các dịch vụ trong vụ Alleghany-Missouri Pacific".[14]

Truman vốn ngang bướng nhất quyết chống lại các áp lực gay gắt từ Phố Wall đòi chấm dứt cuộc điều tra. Ông đổ lỗi cho nhà Morgan vì những rắc rối của mình. Trong thư viết cho vợ là Bess, ông nói: "Mọi chuyện rối tung khiến New York đắm chìm trong những cuộc tranh cãi khủng khiếp. Quỹ Guaranty và J. P. Morgan dùng mọi cách để buộc tôi rút lui. Tuy nhiên, tôi sẽ hoàn thành vụ này đến cùng".[15] Truman thấy mình giống như chàng nông dân chính trực quyết không bị mờ mắt bởi những tay New York hào nhoáng. Ông vốn có ác cảm với ngân hàng này. Ngay hồi còn trẻ, ông đã coi Pierpont như một kẻ hợm hĩnh, thích giao du với những tay quý tộc suy đồi ở châu Âu. Ông cũng nhanh chóng nhận ra vẻ trịch thượng và nỗi khinh bỉ của George Whitney với vị chính trị gia miền Trung Tây*. "Whitney muốn chứng tỏ vị thế của mình", ông kể với Bess. "Ông ta đến văn phòng của tôi vào lúc 10 giờ kém 15 và nói cho tôi biết về kế hoạch của mình. Tôi hỏi thẳng rằng ai là chủ tịch ủy ban điều tra, ông ta liền xuống nước và làm việc với tôi như một quý ông".[16] Những trải nghiệm này hằn sâu vào tâm trí Truman, khiến ông luôn coi giới chủ ngân hàng Phố Wall là những kẻ thông minh nhưng tham lam và không hiểu rõ nguy cơ gây ra do của cải tập trung trong tay một nhóm nhỏ. Ông từng so sánh luật sư Phố Wall là những tay đồ tể còn các chính trị gia bình thường là các chú cừu non.

*. *Nguyên văn: Midwesterner, người sinh sống tại vùng Trung Tây nước Mỹ. Khác với hai khu vực kinh tế phát triển là bờ Đông và Tây, vùng Trung Tây là khu vực nông nghiệp, người dân ở đây thường bị coi là có lối sống đơn giản, yếu kém về kiến thức và văn hóa. (BTV)*

Các buổi điều trần của Wheeler sinh ra một kẻ thù mới cho Morgan, người sẽ hạch sách J. P. Morgan & Co. và Morgan Stanley suốt 20 năm sau đó. Robert Young là một người theo chủ nghĩa dân túy đến từ bang Texas, từng làm việc cho General Motors tại New York. Ông này kiếm được bộn tiền nhờ mua bán khống trong vụ sụp đổ chứng khoán năm 1929. Ông ta lập một công ty riêng,

chuyên mua bán cổ phiếu cho bản thân, Chủ tịch GM Alfred P. Sloan và giám đốc của nhiều công ty ô tô khác. Sau khi mua một khối lượng lớn cổ phiếu Alleghany vào đầu những năm 1930, ông và các đối tác đã bị Morgan cùng Quỹ Guaranty Trust từ chối không cho một ghế trong hội đồng quản trị. Young không bao giờ quên nỗi nhục này.

Sau khi Van Sweringens chết, Young và người phụ tá Allen Kirby, người thừa kế của Woolworth, đã mua lại quyền kiểm soát đế chế Alleghany, vẫn còn rất nhiều tài sản thế chấp cho J. P. Morgan & Co. và Guaranty Trust. Nhưng thay vì tỏ ra là một đối tác dễ tính, Young quyết định sử dụng Alleghany như một bàn đạp cho cuộc tấn công vào nhà Morgan. Trong khi các doanh nhân khác chống lại New Deal, Young khéo léo tuyên truyền khẩu hiệu của nó và thể hiện rõ ràng mình là một người ngoài cuộc gan dạ, luôn rao giảng sứ mệnh "cứu chủ nghĩa tư bản từ tay các nhà tư bản". Ông nói muốn khuếch tán sức mạnh của Morgan và những bộ phận hợp thành nó. Lamont cảm thấy bị xúc phạm bởi lời khai của Young trước tiểu ban của Truman và gọi Young đến trụ sở chính của Morgan ở 23 Phố Wall để chì chiết. Sự ê chề này còn gây đau đớn cho suốt cuộc đời sau đó của Young. Khi Young nói với Lamont rằng ông sẽ thường xuyên thông báo cho ông ta kế hoạch khôi phục Alleghany, Lamont trả lời: "Ông không hiểu tôi rồi. Cái tôi muốn không chỉ là tin tức cập nhật liên tục mà còn là đưa đường chỉ lối cho chính sách của ông".[17]

Trong chớp mắt, Young bỗng hiểu ra tất cả. Ông thường kể đi kể lại câu chuyện này giống như những tội đồ kể lại giây phút mình được cải hóa. Lamont đã làm Young cảm thấy mình "giống như một gã nhà quê"... "và đặt tôi xuống thảm, tét đít và khởi tôi trên lò than vì dám cả gan lên một... kế hoạch mà không thỉnh ý kiến của Nhà Morgan".[18]

Tức giận trước cung cách độc tài của Lamont và dạn dĩ hơn nhờ các cuộc điều trần của Wheeler, Young khơi mào một cuộc nổi dậy chống lại quyền bá chủ của Morgan trong ngành tài chính đường sắt. Mục tiêu chính của ông là những mối quan hệ độc quyền mà các ông chủ ngân hàng yêu cầu từ khách hàng. Nhà Morgan vốn quản lý các vấn đề của đường sắt C&O, một phần của đế chế Alleghany. Young cùng cộng sự là Harold Stuart của Halsey, Stuart ở Chicago và Cyrus Eaton của Otis & Co. ở Cleveland, đặt bẫy Morgan vào tháng 11 năm 1938. Young tới Cleveland trên toa xe riêng với Harold Stanley của Morgan Stanley và Elisha Walker của Kuhn, Loeb để tham gia một cuộc họp của ủy ban tài chính C&O. Các ông chủ ngân hàng tại New York dự kiến sẽ bí mật

thương thảo phát hành lượng trái phiếu trị giá 30 triệu đô-la.

Stanley và Walker chắc chắn biết điều gì đó sắp diễn ra vì họ bị yêu cầu nộp hồ sơ thầu kín cho vụ phát hành. Cộng sự của Morgan Stanley chưa bao giờ phải đi họp hội đồng quản trị theo cách này. Nghĩ rằng mình đang rất nhượng bộ, Stanley tuyên bố tại buổi họp rằng ông sẽ cho phép cái tên Kuhn, Loeb xuất hiện bên cạnh Morgan Stanley với tư cách đồng quản lý. Vào đúng lúc này, Young mới ra đòn: "Ông Stanley, chúng tôi không quan tâm đến quảng cáo hay tên ai xuất hiện trên bìa… Điều chúng tôi quan tâm là C&O được lợi gì từ các trái phiếu".[19]Young bất ngờ tiết lộ rằng ông có một gói thầu giá cạnh tranh từ Otis and Halsey, Stuart sẽ có lợi cho C&O cao hơn 3,5 triệu đô-la so với các điều khoản của Morgans và Kuhn, Loeb đề xuất. Một số người trung thành với Van Sweringen trong hội đồng quản trị vẫn muốn đi theo giới chủ ngân hàng Phố Wall truyền thống. Young khiến họ bấn loạn bằng cách đe dọa sẽ kiện nếu họ từ chối giá thầu thấp hơn. Ông bước quanh căn phòng và nói to: "Morgan sẽ không giành được mối này! Morgan sẽ không giành được mối này!"[20] Các vị giám đốc bối rối, trao đổi thầm thì với luật sư, sau đó chấp nhận giá thầu thấp hơn.

Cuộc đảo chính của Young đã tạo nên một kỷ nguyên hoàn toàn mới trên Phố Wall. Thay vì có các quý ông chủ ngân hàng bí mật đàm phán với khách hàng, các đợt phát hành sẽ được mở ra để chào giá cạnh tranh. Điều này đồng nghĩa với việc chênh lệch giữa giá trả cho công ty và giá bán ra công chúng sẽ nhỏ hơn. Với biên độ lợi nhuận nhỏ hơn cho các ngân hàng đầu tư, theo lý thuyết, bên phát hành cổ phiếu sẽ thu về nhiều tiền hơn.

Trong hai năm sau đó, bộ ba Young, Eaton và Stuart có thêm hai công ty đường sắt khác chấp nhận chào giá cạnh tranh. Năm 1941, SEC ban hành Quy tắc U-50, uỷ quyền đấu thầu cạnh tranh cho công ty đầu tư công phát hành. Năm 1944, Ủy ban Thương mại Liên bang ban hành một quyết định tương tự cho ngành đường sắt. Song dù có những chiến thắng đáng ghi nhận, phe chống Phố Wall vẫn chưa thể chạm tới những cổ phiếu công nghiệp khác ngoài tuyến đường sắt và các dịch vụ công. Những người ủng hộ chủ yếu cho kiểu ngân hàng lỗi thời là Harold Stanley và công ty của ông. Stanley tranh luận chống lại "những liên kết thông thường và lặp đi lặp lại" giữa các ông chủ ngân hàng với các tổ chức phát hành khi đấu thầu cạnh tranh, cảnh báo rằng công ty sẽ bị tư vấn tệ hại cũng như bán cổ phiếu với giá không xứng. Dù lý luận này rõ ràng có mục đích cá nhân, ngành công nghiệp Mỹ vẫn sẵn sàng chấp nhận logic đó. 40 năm sau, các

công ty phát hành chứng khoán hàng đầu vẫn duy trì quan hệ độc quyền với Morgan Stanley và liên minh này chỉ bị phá vỡ khi IBM nổi loạn vào năm 1979.

Rõ ràng, Jack Morgan không phải người có thể hòa giải mối quan hệ giữa Nhà Morgan và New Deal do ông không còn chút giá trị nào về chính trị vì mối thù hận khôn nguôi của mình. George Whitney lại càng không đóng góp được gì vì các nhà cải cách ghê tởm kiểu cách quý tộc của ông. Để tiếp cận Nhà Trắng, Morgan cần đến Tom Lamont vì ông luôn khao khát trở lại trò chơi chính trị và cảm thấy bị tổn thương do bị Washington xa lánh.

Năm 1937 đầy sóng gió mang lại một cơ hội và khởi đầu mới cho ngân hàng này. Sau một mùa xuân và mùa hè ít biến động, nền kinh tế cùng thị trường chứng khoán bất ngờ xuống dốc trong tháng 9. Thị trường chứng khoán mất giá tới mức ngày 19 tháng 10 năm đó được gọi là Ngày thứ Ba Đen tối. Thị trường sụt giảm gần một nửa, bằng mức thấp kỷ lục năm 1932. Các ngân hàng đầu tư gánh chịu hậu quả nặng nề với trái phiếu Bethlehem Steel và cổ phiếu ưu đãi Pure Oil, đến mức người ta đã bàn đến chuyện đóng cửa sàn giao dịch. Đảm nhận vai trò lãnh đạo Phố Wall của Morgan, Harold Stanley tìm đến chủ một số ngân hàng đầu tư và hỏi thăm tình hình của họ. Đổi lại, ông cho họ xem những sổ sách hiếm và bí mật của Morgan Stanley. Đạo luật Glass-Steagall đã tạo nên lĩnh vực ngân hàng đầu tư với các ngân hàng nhỏ, vốn yếu kém, và giờ, một cuộc cách mạng là điều không thể tránh khỏi. Gánh chịu những tổn thất bảo hiểm nặng nề, công ty Edward B. Smith & Co., một nhánh con của Guaranty Trust, sáp nhập với Charles D. Barney & Co. để tạo ra Smith, Barney và gia nhập đế chế Morgan. Chính sách New Deal bị lung lay bởi sự đảo ngược bất ngờ này do những bất ổn tài chính đầu những năm 1930.

Mảng công nghiệp cũng gặp tình trạng hỗn loạn. Trong hai tháng đầu năm 1937, Liên đoàn công nhân non trẻ của ngành ô tô đã làm tê liệt General Motors bằng các cuộc biểu tình. Ở Flint, bang Michigan, cảnh sát nổ súng vào những người biểu tình chỉ có súng cao su trong tay. Từ 14% trong năm 1937, tỷ lệ thất nghiệp đã tăng lên 19% vào năm sau. Những sự kiện này không chỉ tạo ra một cảm giác rằng hiệu quả của chính sách New Deal đã chững lại, mà còn gia tăng các cuộc xung đột giữa hai phe chính quyền. Một nhóm, lấy cảm hứng từ Louis Brandeis với các thành viên nổi bật là Felix Frankfurter, Thomas G. Corcoran và Benjamin V. Cohen, đổ lỗi cho các doanh nghiệp lớn về việc nước Mỹ vẫn chưa thoát khỏi Đại Suy thoái, đồng thời ủng hộ thị trường cạnh tranh hơn. Đồng minh của họ, Robert H. Jackson, Giám đốc Cục chống

độc quyền của Bộ Tư pháp, cho rằng giới độc quyền đã "tự đánh đổi vị trí trong thị trường và đưa mình vào cuộc khủng hoảng".[21] Đáp lại điều này, Bộ trưởng Nội vụ Harold Ickes cảnh báo về những ảnh hưởng nguy hại của 60 gia đình siêu giàu tại Mỹ. Roosevelt rất thích thử nghiệm và nhà thờ chính trị của ông luôn có nhiều băng ghế dài (hoan nghênh con chiên đến lắng nghe). Lúc này, ông ủng hộ phe chống độc quyền và nói với chuyên gia cố vấn Rexford G. Tugwell rằng nó có thể "hù dọa những người này [doanh nghiệp] khiến họ phải ra tay hành động".[22]

Một cánh khác của ban cố vấn có ảnh hưởng lớn trong cái gọi là New Deal Giai đoạn đầu từ năm 1933-1935. Họ ngưỡng mộ hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp lớn và coi quan điểm của Brandeis về một nền kinh tế quy mô nhỏ, có tính cạnh tranh là mộng ước hão huyền về một nước Mỹ xa xưa. Họ cũng chấp nhận tính tất yếu của sự tập trung trong kinh tế và ủng hộ việc kiểm soát của nhà nước đối với các đơn vị kinh tế lớn thay vì cứ tốn công vô ích phá vỡ chúng. Họ lên án phát biểu của R. Jackson và H. Ickes là mị dân và phản tác dụng. Đến cuối năm 1937, họ lại sục sôi phản công khi Tổng thống Roosevelt nói với Tugwell: "Có lẽ nếu các chủ doanh nghiệp và người lao động cho tôi biết thông điệp của họ thì đó sẽ là một cách để tôi rút lui và thay đổi chính sách".[23]

Nhóm ủng hộ chính sách New Deal cánh tả và nhà Morgan vì thế đã có một mục tiêu chung. Điều này không hề mâu thuẫn. Từ thời Pierpont, nhà Morgan luôn ủng hộ quy hoạch công nghiệp dưới sự kiểm soát tư nhân. Chẳng phải việc quy hoạch hệ thống đường sắt và sản xuất thép chính là một mô hình của hệ thống kinh tế đã được lập trình sẵn sao? (Hãy nhớ lại sự liên kết ý thức hệ bí mật giữa ngân hàng này và nhóm Cấp tiến, điển hình là tình bạn giữa Teddy Roosevelt và George Perkins.) Đồng thời, các cộng sự không hề chống lại hoàn toàn việc can thiệp của liên bang nhằm ngăn chặn cuộc Đại Suy thoái. Dù phản đối việc cân bằng ngân sách giáo điều và thuế má cao, Lamont, Leffingwell cùng Parker Gilbert ủng hộ việc phá giá tiền để chống lạm phát. Ngược lại, Hiệp hội Ngân hàng Mỹ chỉ trích chính sách lãi suất thấp của Roosevelt. Sự ngờ nghệch của những ngân hàng đối tác đôi khi khiến Morgan cảm thấy khó chịu. "Đôi khi tôi tự hỏi liệu chúng ta có nên ngầm ủng hộ Hiệp hội Ngân hàng Mỹ bằng cách tiếp tục làm thành viên của họ hay không", Leffingwell nói, đổ lỗi cuộc suy thoái năm đó cho chính sách thắt chặt của Cục Dự trữ liên bang trong giai đoạn 1936-1937.[24] Theo cách nói hiện đại, các cộng sự của Morgan đồng ý với cách quản lý vĩ mô của nền kinh tế tổng thể, ngay cả khi họ không hài lòng về quy định kinh tế vi mô của các ngành

công nghiệp cụ thể.

Adolf A. Berle là một lý thuyết gia quan trọng trong việc lên kế hoạch của chính phủ. Năm 1932, ông và nhà kinh tế Gardiner Means đã cho ra đời tác phẩm kinh điển: *The Modern Corporation and Private Property* (tạm dịch: *Các tập đoàn thời hiện đại và tài sản bí mật*). Berle và Means nhấn mạnh rằng các tập đoàn là một thực thể không thể xóa bỏ trong đời sống kinh tế hiện đại và chính phủ phải điều chỉnh phù hợp với thực tế này. Khó chịu vì bài phát biểu của Robert Jackson, Berle bắt đầu liên lạc với Lamont, người luôn dành thiện cảm cho các doanh nghiệp lớn do khẳng định họ có tiêu chuẩn đạo đức cao hơn doanh nghiệp nhỏ. Ông cũng nhấn mạnh ủng hộ chính sách đối ngoại của Roosevelt và một phần chính sách đối nội. Có sự đánh bóng đáng kể ở đây. Không lâu trước đó, Lamont còn phàn nàn với bạn thân, quý bà Astor, về "sự hào nhoáng, lãng phí và quản lý lỏng lẻo" của Nhà Trắng dưới tay Roosevelt.[25]Nhưng dù thế nào đi nữa, Lamont vẫn sẵn sàng nói chuyện và mặc cả với những người ủng hộ New Deal. Đây là một tiến bộ lớn so với cơn thịnh nộ vô ích của Jack Morgan và tính cực đoan của phần còn lại trên Phố Wall. Lamont đạt được một thỏa thuận với Berle: ông sẽ hỗ trợ thanh toán cứu trợ và thâm hụt chi tiêu để đổi lấy việc bãi bỏ lợi nhuận thặng dư và thuế thặng dư vốn. Đồng thời, các cuộc tấn công chính trị đối với doanh nghiệp, đặc biệt là các dịch vụ công, phải kết thúc. Loại giao dịch chính trị khôn ngoan này đã vắng bóng từ những nỗ lực trước đó của Morgan nhằm gây ảnh hưởng đến New Deal.

Chiều 22 tháng 12 năm 1937, tám thành viên của một Nhóm Cố vấn mới gặp nhau tại Century Club của New York, với Berle làm Chủ tịch. Lamont và Owen Young của General Electric đại diện cho doanh nghiệp lớn; Rexford Tugwell và Charles Taussig đại diện cho New Deal; và Philip Murray, Chủ tịch công đoàn của công nhân ngành thép, John L. Lewis từ Hiệp hội Các tổ chức Công nghiệp (CIO) cùng luật sư của CIO là Lee Pressman, đại diện cho phong trào công nhân. Sau một thập kỷ chịu phân cực sâu sắc bởi cuộc xung đột giai cấp, cuộc gặp này là một khoảnh khắc độc đáo. Tám vị này cùng nhau chống lại việc truy tố chống độc quyền của Robert Jackson đồng thời thông qua đề cương sơ lược của một thỏa thuận do Berle và Lamont chuẩn bị. Cuối cùng, Tugwell hứa sẽ có một cuộc họp với Roosevelt để thảo luận về hiệp ước này.

Là người ưa kín đáo, Lamont tưởng tượng cuộc họp với Roosevelt vào ngày 14 tháng 1 năm 1938 sẽ diễn ra bí mật. Thực tế, các thành viên dự họp bị bao quanh bởi các tay máy lẫn phóng viên. Có bài báo còn chế nhạo đó là "vườn thú của Berle" và trang nhất

thì tràn ngập những "thông tin rò rỉ" không mấy thiện cảm từ phía Nhà Trắng.[26] Tuy nhiên, cuộc họp đã đạt hiệu quả, các thành viên đồng ý tăng sức mua thông qua chi tiêu ngân sách liên bang thay vì phương pháp cũ là giảm lương. Dù Roosevelt muốn có nhiều cuộc họp như vậy, mô hình này đã sớm chết yểu. Brandeis gây áp lực cho thành viên của chính phủ là Thomas Corcoran và Ben Cohen, những người soạn thảo Luật Chứng khoán, đồng thời phản đối những thỏa thuận như vậy trong kinh doanh. Phe cực tả trong Hiệp hội các Tổ chức Công nghiệp CIO cũng quyết tâm không kém trong việc chia rẽ bộ ba doanh nhân – công nhân – nhà nước mới ra đời này.

Lamont tiếc rằng các cuộc họp với Nhà Trắng bị biến thành vở kịch chính trị rẻ tiền, còn thiện chí hợp tác của ông và Owen Young "bị lợi dụng cho thứ chính trị thứ cấp".[27] Trong thời điểm cao trào về chỉ trích chính trị, các bên đã bỏ lỡ cơ hội chứng minh lợi ích có được khi doanh nghiệp và công nhân đối thoại với nhau. Đối với nhà Morgan, cơ hội này không bao giờ trở lại bởi các cuộc họp với Nhà Trắng xảy ra ngay trước vụ bê bối của Morgan, gợi nhớ lại những ngày đen tối của năm 1933. Nó đặt dấu hỏi về quan điểm của các cộng sự khi họ coi mình là những nhà tài chính với tinh thần khai sáng, vì dân.

Đối với nhà Morgan, mùa đông năm 1937-1938 trở thành thời điểm ê chề và sầu não. Tháng 2 năm 1938, rã rời bởi trách nhiệm và cuộc sống mưu sinh khi phải trưởng thành sớm, S. Parker Gilbert qua đời ở tuổi 45. Từng một tay điều hành Bộ Ngân khố dưới thời Bộ trưởng Mellon* khi mới ngoài 20 tuổi, ông qua đời vì bệnh cao huyết áp cùng các rối loạn liên quan tới tim và thận. Tuy nhiên, nhiều người cho rằng ông chết vì làm việc quá sức. Ông đã phải trả giá sau nhiều năm làm việc tới hai giờ sáng ở Bộ Ngân khố và ngân hàng Weimar ở Berlin. (Người Đức cũng phải thừa nhận sự tận tụy của ông với công việc). Trước đó, Gilbert và vợ, Louise, mỹ nhân bang Kentucky nổi tiếng vì những câu nói đầy màu sắc được nhắc đi nhắc lại trên Phố Wall, hoãn tuần trăng mật của họ trong năm năm. Từ khi bắt đầu làm việc tại ngân hàng vào năm 1931, Parker không đòi mức lương chính xác nào, gạt nó sang một bên như một tiểu tiết không đáng quan tâm. Các cộng sự của Morgan bảo vệ ông, luôn động viên ông đi nghỉ và giữ gìn sức khỏe. Kết quả công việc và sự cống hiến phi thường đã giúp ông được vinh danh tại Pháp, Bỉ, Ý cũng như bằng danh dự của Đại học Harvard và Columbia. Một năm sau khi ông qua đời, Louise xinh đẹp tái hôn với Harold Stanley, người góa vợ vào năm 1934. Điều này không chỉ tạo ra một liên kết mới giữa J. P. Morgan và Morgan Stanley, mà còn đồng nghĩa với việc con trai của Louise, S.

Parker Gilbert, Jr., Chủ tịch Morgan Stanley trong những năm 1980, bước vào phả hệ nhà Morgan với vị trí độc đáo.

**. Andrew Mellon là Bộ trưởng Ngân khố Mỹ dưới thời ba tổng thống Mỹ từ năm 1921 tới 1932. (BTV)*

Parker Gilbert qua đời hai tuần trước khi vụ bê bối xảy ra. Nếu Nhà Morgan mất công việc kinh doanh ngân hàng đầu tư vì Đạo luật Glass-Steagall, có lẽ nó cũng sẽ mất luôn danh dự trong vụ Richard Whitney này. Nếu Ferdinand Pecora phơi bày các hành động đáng ngờ, những thứ chính đáng nhưng thiếu khôn ngoan, vụ bê bối Whitney cho Nhà Morgan thấy thế nào là đụng độ với pháp luật. Vụ việc đã trở thành một vở kịch đạo đức giữa phiên bản cũ và mới của Phố Wall, giữa niềm tin riêng tư với công chúng. Không chỉ đặt dấu chấm hết cho những nỗ lực tỏ vẻ ủng hộ New Deal của Lamont, vụ bê bối còn tăng tốc độ cải cách của thị trường chứng khoán New York.

Là Chủ tịch Sở Giao dịch giai đoạn 1930-1935, Richard Whitney là kẻ thù kiêu ngạo nhất của những quy định chứng khoán liên bang tại Phố Wall. Đối với những người ủng hộ New Deal, ông là hiện thân cho sự xấc xược tự mãn của chế độ cũ. Khi trả lời về cải cách chứng khoán trước Ủy ban Ngân hàng và ngoại tệ của Thượng viện vào năm 1932, ông lớn tiếng nói rằng lương của các thượng nghĩ sĩ cũng nên bị cắt giảm. Phản đối sự thành lập Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch, ông nói với các nhà điều tra của Pecora: "Các quý ngài đang phạm một sai lầm lớn. Sàn chứng khoán vốn là một tổ chức hoàn hảo rồi", và không cho phép các chuyên gia môi giới trả lời phiếu điều tra cho Pecora.[28] Năm 1937, ông gặp đối thủ của mình trong Ủy ban này, Chủ tịch William O. Douglas, người kế nhiệm Joe Kennedy năm đó. Douglas đàm phán với Chủ tịch sàn chứng khoán Charles R. Gay về vấn đề cải cách, trong khi Whitney cố gắng hô hào mọi người phản đối việc này.

Mùa thu năm 1937, Douglas phê bình gay gắt ban lãnh đạo của Sàn chứng khoán: "Vấn đề với các quy tắc phải làm cho xong đi. Giờ mà các ông vẫn chưa làm gì cả thì có định làm không, hay để chúng tôi làm?"[29] Chấp nhận sự cấp thiết của việc cải cách, Gay bổ nhiệm Carle C. Conway của Continental Can đứng đầu một ủy ban nghiên cứu vấn đề này. Tháng 1 năm 1938, Ủy ban này đề xuất "thay máu" cho toàn bộ Sàn chứng khoán, tuyển dụng mới một chủ tịch, một chuyên viên và Ban điều hành độc lập toàn thời gian. Chính trong tình cảnh hỗn loạn này mà vụ bê bối Richard Whitney bị hé lộ.

George và Richard Whitney đều cao lớn, ấn tượng và quý phái. Là quý tử của một chủ tịch ngân hàng, họ lớn lên trong giới quý tộc Boston* rồi đi học ở Groton và Harvard. Ai cũng biết sợi dây đeo đồng hồ với biểu tượng chú lợn Porcellian** là thứ Richard đã mang theo từ những ngày ở Harvard. George đến tận lúc này vẫn tỏ ra không ưa ông bạn Franklin Roosevelt cùng lớp từ hồi học ở Groton. "Em trai và tôi đi học đại học, lúc nào cũng thấy tự tại", ông khoe. "Không có chuyện 'ôi tội nghiệp thằng bé'*** nào ở đây cả".[30] George gia nhập Morgans qua Kidder, Peabody và trở thành một cộng sự vào năm 1919.

*. *Nguyên văn Boston Brahmin: từ này do nhà văn và nhà vật lý học Oliver Wendell Holmes, Sr. đề xuất, xuất hiện lần đầu trên một bài báo của tờ Nguyệt san Atlantic vào năm 1860. Brahmin là từ dùng để chỉ tầng lớp cao nhất trong hệ thống quý tộc truyền thống của Ấn Độ. Tại Mỹ, từ này dùng để chỉ những gia đình Anh theo đạo Tin Lành, lâu đời và giàu có tại New England, có ảnh hưởng lớn tới sự phát triển thể chế và văn hóa Mỹ. (ND)*

**. *Porcellian club, Câu lạc bộ Nam sinh đã tốt nghiệp của Đại học Harvard, có biểu tượng là một chú lợn, các câu lạc bộ tương tự ở Yale là Đầu lâu và Xương chéo, ở Princeton là Ivy Club, Dartmouth là Sphinx Club, Cambridge là Pitt Club và Oxford là Gridiron Club. (ND)*

***. *Groton là một trường tư dành cho con cái của các gia đình khá giả. Học sinh bắt đầu vào học từ năm 12 tuổi, tuy nhiên, Roosevelt là một ngoại lệ và bắt đầu nhập học năm 14 tuổi. Trước đó, ông được học tại nhà. (BTV)*

Gương mặt đẹp trai, cứng cáp, hàm vuông và phong thái thanh lịch của George đã trở thành biểu tượng của ngân hàng Morgan trong những năm đó. Một người đến từ Anh nhận xét: "George Whitney dong dỏng cao, tóc xám bạc, bảnh bao và nhìn tổng thể thì quyến rũ chết người. Cô Macey cho rằng Whitney khiến cả đàn ông và đàn bà điên đảo!"[31] Bằng một sự trùng hợp kỳ diệu, ông kết hôn với Martha Bacon, con gái của Robert, một vị thần ở Phố Wall, thần tượng của Pierpont.

Vào cuối những năm 1930, George Whitney điều hành ngân hàng Morgan và là Giám đốc của Kennecott Copper, Texas Gulf Sulphur, Johns-Manville và Guaranty Trust. Là người chịu trách nhiệm về các vấn đề bảo hiểm nội địa, ông phải gánh chịu hậu quả nặng nề hơn nhiều so với những cộng sự khác của Morgan vì Đạo luật Glass- Steagall và phải nhìn sự nghiệp kinh doanh rơi vào tay Harold Stanley. Ông được Phố Wall kính nể và dù có một thái độ

lãnh đạm, ông vẫn được nhân viên ngân hàng hết mực yêu quý. Trong số các cộng sự của Morgan phải tới Washington hầu tòa, George Whitney thường tỏ ra ngạo mạn lộ liễu nhất, dường như để tỏ thái độ không thừa nhận tính hợp pháp của những buổi điều trần này. Đúng vào lúc những phản đối từ chính sách New Deal có vẻ bớt gay gắt, vụ bê bối vỡ lở đồng nghĩa với việc càng có nhiều thanh tra chính phủ tìm cách thâm nhập lớp phòng thủ bóng bẩy của Whitney.

George lớn lên dưới cái bóng của người em trai Richard, ngôi sao của gia đình. Sự nghiệp ban đầu của Richard trên Phố Wall dường như thỏa mãn kỳ vọng của nhà Whitney. Ngày thứ Năm đen tối năm 1929, khi là Phó chủ tịch của Sở Giao dịch chứng khoán, ông dạo một lượt quanh sàn chứng khoán, đặt mua cổ phiếu của U.S. Steel và một loạt cổ phiếu khác với giá cao hơn mức bán trên thị trường. Mùa xuân năm sau, ông trở thành Chủ tịch của Sàn giao dịch và là người trẻ tuổi nhất trong lịch sử nắm giữ vị trí này. Ông trở nên nổi tiếng và được coi là người đã ngăn chặn cuộc khủng hoảng năm 1929, người anh hùng của Phố Wall.[32] Lạnh lùng và hào hoa, ông là Quý Ngài Phố Wall, với bộ vest đuôi tôm đặc trưng trong căn phòng làm việc xa hoa ở tầng trên cùng của Sàn giao dịch. Trong khuôn khổ của câu lạc bộ bí mật, ông thể hiện là người thuộc thành phần bảo thủ chống đối cải cách, những chuyên gia môi giới chuyên phản kháng quy định của liên bang, chống lại đám môi giới bán lẻ theo trường phái tự do.

Quan hệ của Richard với J. P. Morgan không chỉ dừng lại ở tình anh em với George. Công ty của ông, Richard Whitney & Co. là bên môi giới chính các trái phiếu thượng hạng cho ngân hàng. Dù không ai ở Morgan dính líu vào các vụ bê bối, nhưng chúng vẫn ảnh hưởng đến ngân hàng. Như nhà báo John Brooks đã nói: "Các vị thần ở 23 Phố Wall hiện thân trên thị trường trần thế dưới vẻ bọc của Dick [Richard] Whitney".[33] Ngân hàng này thường tỏ ra thờ ơ, tránh xa các tranh chấp tại Sở giao dịch và ngỡ nghìng trước ấn tượng phổ biến trong công chúng rằng Richard Whitney đại diện cho quan điểm của họ. Vào thời điểm vụ bê bối vỡ lở, việc thay đổi ấn tượng đó đã quá muộn.

Richard Whitney sống một cuộc đời hai mặt trong những năm 1930. Vừa phải bảo vệ quỹ vốn chung, các vụ bán khống và đầu cơ khác khỏi cuộc tấn công của Washington, ông vừa vật lộn với bệnh nghiện cờ bạc. Ông thích kiểu kiếm tiền chớp nhoáng của những tay lừa đảo. Ông mua cổ phiếu của một công ty phân bón ở Florida ngay trước khi nền kinh tế của bang đó sụp đổ và đầu tư vào một xưởng rượu lậu có tên Jersey Lightning. Trong khi đó,

ông sống như một điền chủ. Kết hôn với con gái một cựu Chủ tịch của Union League Club, ông nuôi một đàn ngựa thuần chủng giống Thoroughbred tại cơ ngơi rộng 500 mẫu ở New Jersey, đứng lên tổ chức những cuộc săn cáo (Essex Fox Hounds), sở hữu một căn nhà trên Đại lộ số 5 và cư xử như một nhà tài phiệt.

Nợ như chúa chổm, Richard thường đi vay và tranh thủ vốn từ bất kỳ ai trong nhóm đầu tư. Năm 1929, ông dụ người họ hàng xa Jock Whitney cùng hợp tác. Tuy nhiên, lúc này Richard đã tai tiếng đến mức luật sư Lewis Cass Ledyard khuyên Jock thoát khỏi vụ đó ngay. (Sau này, cùng người bạn tên David O. Selznick, Jock mua bản quyền bộ phim *Câu chuyện của Richard Whitney*.) George vẫn hỗ trợ Richard và chiều theo những mộng tưởng về hào quang tài chính của em. Trước vụ sập sàn, George cho Richard vay 500.000 đô-la để mua một ghế ở Sàn giao dịch. Sau đó, các khoản vay trở nên thường xuyên hơn và Richard nợ anh trai tới 3 triệu đô-la. Khoản vay này dẫn tới khoản vay khác; khi Richard lê la vay tiền ở Phố Wall, ai cũng tưởng George đứng sau hỗ trợ em trai. Sự sợ hãi và tôn trọng dành cho nhà Morgan lớn tới mức trong suốt cuộc khủng hoảng tài chính kéo dài của Richard, ông ta không hề bị đòi nợ.

Trong năm 1931, ngân hàng Morgan cho Richard vay một khoản trị giá 500.000 đô-la và liên tục phải gia hạn. Dù các cộng sự vẫn thích kiểu cách ranh ma của Richard, nhưng họ vẫn có những e ngại thầm kín và sâu sắc. Từng có lúc, họ cố gắng để thuyết phục một ủy viên tại Sàn giao dịch sáp nhập công ty của ông ta với Richard để kiềm chế sự lãng phí của ông này. Lamont đã nhiều lần cảnh báo George rằng những phản đối hợm hĩnh đến mức khoa trương của Richard chống lại các cải cách chứng khoán sẽ phản tác dụng. George biết thái độ của Richard là liều lĩnh. Khi Morgan bị thanh tra lần đầu tiên năm 1934, George đã phải dùng chứng khoán của chính mình như tài sản thế chấp cho khoản vay của Richard.

Vào giữa những năm 1930, Richard, lúc này gần rơi xuống vực, tìm cách tiếp cận các thành viên của sở giao dịch người Do Thái để xin vay tiền, dù ông đã bỏ phiếu phản đối họ vào ban lãnh đạo cấp cao của Sàn giao dịch. Năm 1936, George yêu cầu Henry P. Davison, Jr., con trai của Harry, điều tra vấn đề tài chính của Richard. Khi tra hỏi Richard một cách nhẹ nhàng, Davison nhận thấy các khoản vay của Richard thiếu tài sản thế chấp hợp lệ. Tệ hơn nữa, Richard sử dụng chứng khoán đi vay làm tài sản thế chấp cho các khoản vay khác, đây là cách nhanh nhất dẫn tới sạt nghiệp giống hệt như William Crapo Durant một thế hệ trước đã

đi qua.

Vào lúc này, Richard từ chỗ hành động không chín chắn bước vào con đường tội ác trắng trợn và bắt đầu thụt tiền tại hai thể chế tài chính hàng đầu. Quỹ Gratuity của Sở giao dịch chứng khoán có giá trị 2,5 triệu đô-la, trong đó cung cấp bảo hiểm nhân thọ trọn đời cho gia đình của các thành viên. Richard đã lấy số chứng khoán trị giá 1 triệu đô-la từ quỹ này làm tài sản thế chấp cho các khoản vay của chính mình và công ty. Làm thủ quỹ Câu lạc bộ chèo thuyền New York, ông ta biển thủ số chứng khoán trị giá 150.000 đô-la. Các vụ bê bối bị phát hiện khi Richard Whitney bỏ qua một cuộc họp của những người được ủy thác của Quỹ Gratuity và số chứng khoán mất tích bị một nhân viên phát hiện. Trong phút chốc, Richard phải bù cho số cổ phiếu "đi mượn" đó. Ông rút của Averell Harriman 50.000 đô-la nhưng vẫn cần số tiền lớn hơn. Ngày 23 tháng 11 năm 1937, ông đến tìm George để vay nóng 1 triệu đô-la. Những liên lụy của ngân hàng Morgan bắt đầu từ đây vì Richard thừa nhận hành vi phạm tội với anh trai. Đây chắc chắn là một cơn ác mộng đối với George, người đã dành nhiều năm ở Washington để quyết liệt bảo vệ nhà Morgan khỏi những lời bóng gió về các hành vi sai trái. Như Richard nói về George: "Anh ấy quá sốc và lo sợ tới mức cứ hỏi tôi hết lần này đến lần khác rằng tại sao tôi làm như vậy, anh ấy không thể hiểu nổi vì quá sốc".[34]

Thiếu tiền mặt, George tìm đến Lamont và nói rằng Richard đang lún sâu "trong một mớ bòng bong". ("Mớ bòng bong" là uyển ngữ chỉ bê bối hay bế tắc). Ông thừa nhận hành vi chiếm dụng chứng khoán tại Sở giao dịch và hứa sẽ bù vào ngày hôm sau. Lạnh lùng nhưng vẫn tỏ vẻ thông cảm, Lamont nói: "Đấy là ma lực đồng tiền đó George. Đó là lý do Dick Whitney cứ đâm đầu dù biết mớ bòng bong đó lớn đến đâu!"[35] Ngày hôm sau, không hiểu vì sợ hay nể bạn, Lamont ngồi xuống và ký séc cá nhân trị giá 1 triệu đô-la cho George để chuyển cho Richard. Hai tuần sau đó, sau khi trả nợ Lamont, George hỏi Jack Morgan xem có thể rút tiền từ quỹ vốn chung không, ngầm thông báo về tình trạng "mớ bòng bong khủng khiếp" của Richard. Jack không tìm hiểu lý do. Sau này ông nói ông nghĩ món tiền đó được dùng vào việc kinh doanh.

Do Lamont và George không trình báo vụ của Richard, họ đã phạm tội che giấu tội phạm nghiêm trọng. Trong ba tháng, họ biết Richard là một kẻ lừa đảo nhưng không nói với ai tại Sở giao dịch chứng khoán và xử lý việc biển thủ công quỹ theo cách các quý ông làm với nhau. Họ phải đối mặt với một tình thế vô cùng khó xử. Các cộng sự của Morgan không bao giờ hối lộ và luôn tự hào vì

sự trung thực của mình, nhưng giờ đây đang nỗ lực hết sức để bưng bít vụ bê bối. Lẽ tự nhiên, George không muốn tố cáo tội ác của em trai. Ngân hàng biết rằng những người ủng hộ New Deal sẽ vui mừng lợi dụng bê bối này để áp đặt nhiều cải cách hơn nữa lên Phố Wall. Họ không muốn ném Richard cho những con sói ưa tự do của Đảng Dân chủ, đặc biệt là William O. Douglas, người luôn sẵn sàng giã nhừ nhà Morgan và Sàn giao dịch.

Là một thanh tra đầy nhiệt huyết với nỗi thù ghét vô tận dành cho Phố Wall, Douglas nổi danh là người ghét nhà Morgan. Ông gọi "ảnh hưởng của Morgan... là một trong những ảnh hưởng nguy hại nhất trong ngành công nghiệp và tài chính hiện nay".[36] Ông ghét những "chủ ngân hàng chết tiệt" và chì chiết các "con mọt tài chính" luôn bị điều khiển bởi cơn khát lợi nhuận tức thì. Ông liên tục nhắc nhở Roosevelt về sự cần thiết có một hệ thống ngân hàng công nghiệp kiểu mới toàn khu vực để "thay thế ảnh hưởng của Morgan ở các vùng khác nhau bằng một ban lãnh đạo mới và hiểu biết hơn trong kinh doanh".[37] Douglas cũng tiến hành cuộc thập tự chinh chống lại Sàn chứng khoán New York, thứ ông coi là một câu lạc bộ cổ lỗ. Trong thực tế, ông đe dọa sẽ thâu tóm quyền điều hành Sàn giao dịch cùng thời điểm Richard tìm George vì khoản vay khẩn cấp kia.

Trước khi xem xét những động thái cuối cùng trong vụ bê bối Whitney, có lẽ chúng ta cần nhắc đến một giai thoại nhỏ, xứng đáng có vị trí trong lịch sử của đế chế Morgan. Tháng 2 năm 1938, Richard vay 100.000 đô-la từ một người tên là Walter T. Rosen. Rõ ràng Rosen đã quá hiểu tinh thần của Morgan, vì khi đồng ý với khoản vay trên, ông nói với Richard: "Tôi luôn ấn tượng bởi thái độ của ông Morgan rằng uy tín cá nhân người vay còn giá trị hơn nhiều tài sản thế chấp của ông ta". Với vẻ mặt bình thản, Richard trả lời: "Ngài Morgan nói hoàn toàn đúng".[38] Vào thời điểm đó, khoản nợ chồng chất của Richard đã lên đến 27 triệu đô-la.

Ngày 5 tháng 3 năm 1938, trong khi George dưỡng bệnh ở Florida, Richard đột nhiên xuất hiện tại Links Club. Ông cắt ngang Frank Bartow, một đối tác của Morgan, khi đang chơi bài bridge. "Tôi đang gặp rắc rối", ông nói và hỏi vay Bartow một khoản tiền. Ông thừa nhận đã biển thủ cổ phiếu của Yacht Club New York. Bartow nói: "Chuyện này nghiêm trọng đấy". Richard trả lời: "Phải, đây là tội hình sự".[39] Richard sắp phải trình diện trước một ủy ban điều tra của Sàn giao dịch và đang rất cần tiền. Bartow từ chối giúp đỡ trước khi tham khảo ý kiến luật sư. Ngày hôm sau, ông cùng Jack Morgan gặp John Davis và được cảnh báo rằng bất kỳ nỗ lực nào giúp Richard vay tiền bây giờ đều có thể hủy hoại Nhà Morgan.[40]

Sự từ chối này đã chấm dứt mọi cơ hội khác cho Richard. Khi họ gọi cho George ở Florida và kể với ông về thứ sắp xảy ra cho Richard, George chỉ thở dài: "Ôi Chúa ơi!".[41]

Ngày 7 tháng 3 năm 1938, Hội đồng quản trị của Sàn giao dịch chứng khoán biểu quyết buộc tội hành vi sai trái của Richard Whitney. Sáng hôm sau, một đại diện của Sàn giao dịch gõ chuông và công bố việc đình chỉ Richard Whitney & Co. chờ phá sản. Mọi việc trở nên hỗn loạn và giá cổ phiếu giảm mạnh. Ngay sau đó, Chưởng lý Hạt New York Thomas E. Dewey khởi tố Whitney vì tội biển thủ chứng khoán với số lượng lớn, trong đó có khoản 100.000 đô-la của vợ ông. Đây là một cú sốc lớn cho tầng lớp thượng lưu của Mỹ, trong đó có Tổng thống Roosevelt. Lòng dâng trào niềm thương cảm với người đồng trang lứa, Tổng thống rơi nước mắt khi William O. Douglas thông báo tin này vào bữa sáng hôm đó. "Không phải là Dick Whitney", Tổng thống nói, "Dick Whitney – Dick Whitney. Tôi không thể tin nổi!"[42]. Trong một khoảnh khắc, đúng như chỉ trích của những người ủng hộ New Deal, các ông trùm tài chính và công nghiệp mang hình ảnh của những kẻ táng tận lương tâm.

Nhà Morgan rất tức giận vì cuộc điều tra vội vàng của SEC trong vụ bê bối của Whitney. Các buổi điều trần thu hút đám đông tại New York đã diễn ra ở số 120 Broadway, ngay gần trụ sở chính của Morgan. Dean Acheson của công ty luật Covington & Burling làm đại diện cho Sàn giao dịch chứng khoán, trong khi một luật sư trẻ có tên Gerhard A. Gesell của Ủy ban tiến hành việc thẩm vấn. Khi Gesell hỏi Jack Morgan liệu ông có nghĩ mình có trách nhiệm với Sàn giao dịch trong vấn đề này, Jack đã trả lời: "Không hề".[43] Khi Gesell hỏi tại sao Morgan cho Richard vay tiền, Jack trả lời rằng ông chưa bao giờ hỏi lý do về khoản vay nào. "Ông không nghĩ rằng tiền đó là để cho rượu vang, phụ nữ và ngựa đấy chứ?", Gesell hỏi. Khi Jack nói không, số tiền này quá lớn cho những thứ đó, tất cả mọi người đều cười.[44]

Mệt mỏi và cảm thấy thất thế, Jack ngồi yên lặng và nhắm mắt suốt buổi lấy lời khai như thể đây là cơn ác mộng mà ông mong sớm tỉnh. Gesell sau này đã ca ngợi ông như một "quý ông vui vẻ… rất dễ tính và luôn trung thực".[45]

Lamont thì không còn chút điềm tĩnh nào như thường ngày. Tại phiên điều trần, ông thừa nhận không hề nghĩ Richard là một tên trộm, rằng ông cho George vay chứ không phải Richard và rằng các quan chức của Sàn giao dịch chứng khoán phải biết về vụ này. Ông phẫn nộ hỏi lại: "Anh Gesell, anh nghĩ tôi sẽ nói với George

Whitney rằng: 'Ừ, George, tôi sẽ giúp anh gỡ vụ này vì anh nghĩ nó hoàn toàn không có liên quan gì, nhưng tôi sẽ xuống văn phòng luật sư và tố cáo em trai của anh ngay' à?"[46]. Lamont cho biết ông đã làm những gì một người bạn có thể làm. Tương tự, George Whitney cho biết ông cũng đã làm hết trách nhiệm của một người anh trai.

Những ghi chú riêng của Lamont lại thể hiện rõ sự bối rối của ông. Ngay cả với Quý bà Astor, ông cũng thấy có nghĩa vụ phải chứng tỏ mình vô tội:

Tôi thấy mình như cô bé Alice đang ở Xứ sở thần tiên. Chẳng lẽ chúng ta quên mất những nguyên tắc được dạy dỗ từ nhỏ rằng cần phải giúp đỡ lẫn nhau, cố gắng tha thứ và cho bạn bè một cơ hội khác?

Tất nhiên, như các bằng chứng đã chỉ ra, rõ ràng Dick là một kẻ gian manh. Ông ta nói dối George tới giây phút cuối cùng, làm sai lệch sổ sách, lừa dối vợ con... Nhưng George không hề biết gì về điều này vào tháng 11 năm ngoái khi ông ấy tìm cách giúp Dick sửa chữa sai lầm.[47]

Mặc dù Richard Whitney nhận tội biển thủ, George và Lamont không bị trừng phạt. Công tố viên Dewey có lẽ nghĩ rằng những người giàu có đã chịu đựng đủ rồi. Nhưng báo cáo của Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch chỉ trích gay gắt cặp đôi này đồng thời nói rằng họ biết rõ về những khó khăn tài chính và hành vi phạm pháp của Richard. (Ngay cả trước khi đọc bản báo cáo, Jack nói với Lamont và George rằng nó sẽ là một "liều thuốc độc" khác của Ủy ban.[48]) Cứng rắn và quyết liệt, William O. Douglas như muốn nuốt sống Morgan. Trong thời điểm diễn ra phiên điều trần, ông ta gọi Gesell đến văn phòng và bảo: "Báo chí nói rằng anh tỏ ra quá nhẹ tay với George Whitney". Gesell bật lại: "Bill, ông thật chẳng đáng mặt. Tôi đưa ra sự thật, nhưng sẽ không bôi nhọ George Whitney chỉ đơn giản vì ông ta đã giúp em trai mình. Và tôi không hề nương tay với George".[49] Whitney tôn trọng Gesell và sau đó khuyên công ty luật Covington & Burling mời anh ta về làm. "Nhưng ông nên sa thải anh chàng luật sư Acheson này", ông nói với Harry Covington, "anh ta chẳng làm nên trò trống gì".[50]

Douglas đề nghị Bộ Tư pháp xem xét tội bao che trọng tội của George Whitney và Lamont. Khi công tố viên của Bộ Tư pháp Brien McMahon từ chối truy tố họ, Douglas cho rằng có một âm mưu độc hại diễn ra ngay tại nơi ông làm việc. Ông nói McMahon sẽ "vứt báo cáo của chúng ta vào thùng rác thôi... Có một thế lực

đứng đằng sau với những mối quan hệ chính trị và tiền bạc".[51] Khi ông yêu cầu Sàn giao dịch điều tra các cộng sự của Morgan, chỉ có Chủ tịch Hội đồng quản trị trường Đại học Chicago Robert Hutchins bỏ phiếu tán thành.

Douglas lợi dụng vụ bê bối để thúc đẩy thông qua một hiến chương mới và cải cách tại Sàn giao dịch, vụ biển thủ đã chứng minh tính cần thiết của một sự minh bạch hơn tại đây. Đến giữa tháng 5, những cải cách do Ủy ban Conway đề nghị đã được ban hành. Ban giám đốc chấp nhận các thành viên từ công chúng, và vị thư ký 34 tuổi của Ủy ban Conway, William McChesney Martin ở Saint Louis, trở thành chủ tịch đầu tiên được trả lương của Sàn giao dịch. Douglas đã biến Sàn giao dịch từ câu lạc bộ bí mật thành một cơ quan dưới sự quản lý của Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch. Ông cũng thúc đẩy một chương trình cải cách khác, đó là đấu thầu cạnh tranh cho việc phát hành cổ phiếu. Tháng 12 năm 1938, ông giành thêm một chiến thắng nhỏ khi Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch đưa ra quy định các ngân hàng đầu tư không được thu phí bảo lãnh từ những tiện ích công cộng trừ khi họ tham gia vào các giao dịch độc lập. Những lần chinh phạt khác trên thị trường tài chính cũng bắt nguồn từ vụ bê bối này của Whitney. Ông trùm đường sắt Robert Young sau này nói rằng ông có can đảm chống lại Lamont khi đọc về vụ bắt giữ Whitney, thứ mà ông coi là bằng chứng cho sự thối nát của ngân hàng Morgan.

Và chuyện gì đã xảy ra với Richard Whitney? Sau khi bị bắt, ông cư xử như một quý tộc Pháp bị lôi đến pháp trường. Quyết tâm khiến đao phủ nhụt chí, ông mắng Gerhard Gesell vì đến trễ 5 phút cho một cuộc thẩm vấn. Tức tối khi bị nói là kẻ vỡ nợ, ông gào to: "Tôi vẫn có thể vay tiền từ bạn bè".[52] Trong khi đó, những người giàu có chỉ biết đặt hàng vòng hoa trước căn nhà trên phố 73 Đông của ông với sự cảm thông. Sau khi Richard bị kết tội, một đám đông nhốn nháo đứng xem khi ông lên đường tới thụ án từ 5-10 năm tại nhà tù Sing Sing. 5.000 khán giả tại Nhà ga Trung tâm cùng chứng kiến cảnh người đàn ông cao lớn đội mũ quả dưa bị cảnh sát đưa lên tàu. Ông bị còng với hai tù nhân khác: một kẻ tống tiền và một tên phạm tội hành hung. Không giống như hai tên tội phạm này, Whitney không buồn che giấu khuôn mặt khỏi những tay phóng viên ảnh vây quanh. Ông trở thành tù nhân số 94.835 ở Sing Sing và là chủ tịch sàn chứng khoán đầu tiên bị đưa vào đây.

Về lâu dài, người hưởng lợi thực sự từ vụ bê bối có lẽ là George Whitney. Trong nhiều năm, sự so sánh với Richard giúp ông không ít và ông đã trở thành "anh chàng Whitney trung thực và

tử tế", làm dịu bớt đi hình ảnh của kẻ chuyên bênh vực giới nhà giàu. Sự tận tâm với Richard thậm chí còn làm cảm động cả những người ủng hộ New Deal. Qua nhiều năm, Gerhard Gesell ngày càng xúc động mỗi khi báo chí đăng hình George đem cho Richard một chiếc găng tay hoặc một cây gậy để tham gia đội bóng chày trong tù. (Thầy hiệu trưởng cũ ở ngôi trường Groton, Đức cha Endicott Peabody, cũng đã đến thăm Richard.) Tháng 8 năm 1941, Richard đủ điều kiện được tạm tha. Chính George đã lái xe đến đón ông ở cổng trại giam. Richard sau đó làm chủ một trang trại nuôi bò sữa tại Barnstable, Massachusetts. Ông không bao giờ bước chân vào giới tài chính hay ra thế giới bên ngoài nữa.

Chương 22
Nhượng bộ

Từ khi thành lập, ngân hàng Morgan đã mang đậm tinh thần và phong cách Anh-Mỹ. Nhất là sau Đại chiến Thế giới, ngân hàng có trụ sở ở cả London và New York này mang một niềm tin rằng họ chịu trách nhiệm gìn giữ hòa bình thế giới cũng như thúc đẩy sự thịnh vượng. Cộng sự Morgan tôn sùng ý tưởng của Walter Lipmann đưa ra năm 1915 rằng chính sách đối ngoại sẽ gánh "thảm họa nghiêm trọng" nếu không được dẫn dắt bởi "một tầm nhìn hướng đến tương lai Anh-Mỹ".[1] Tầm nhìn này là lý tưởng của sức mạnh Morgan, nền tảng cho niềm tin về mặt chính trị của các cổ đông. Tuy nhiên, Thế chiến II, cả trước và trong giai đoạn đầu, trước trận Trân Châu Cảng, đã cho thấy những vết nứt trong quan hệ giữa New York với London, vốn không được để tâm tới hoặc bị khuất lấp trong một thời gian dài.

Tình bằng hữu Anh-Mỹ không phải lúc nào cũng đến từ hai phía. Cộng sự ở Phố Wall là những người hâm mộ cuồng nhiệt nước Anh, ngưỡng mộ nền văn hóa Anh và năm nào cũng du lịch tới London. Dù thuê một lâu đài theo phong cách Scotland hay mua tranh của Sir Joshua Reynolds, họ đều coi mình như người Anh và bị ảnh hưởng bởi cách cư xử của người Anh. Lý do là hầu hết các cổ đông nói trên đều lớn lên trong thời điểm London là thánh địa của ngành ngân hàng thế giới. Họ thuộc về thế hệ những người hăm hở bước lên các du thuyền sang trọng vượt Đại Tây Dương vào đầu những năm 1900 để đắm chìm trong nền văn hóa tinh tế của nước Anh. Trong chuyến đi đầu tiên tới London, Lamont nhớ lại: "London với tôi là nơi hấp dẫn nhất hoặc chí ít là nơi tuyệt vời nhất trong trí tưởng tượng".[2] Một người chỉ có thể là cộng sự đích thực của J. P. Morgan nếu họ coi London là quê cha đất tổ.

Jack Morgan thích ở Anh hơn vì tại đó ông không bị biếm họa như một nhà tài phiệt vô tâm. Ông thích sự riêng tư kín đáo của lâu

đài Wall Hall ở ngoại thành London và có một văn phòng ốp gỗ tại số 23 phố Great Winchester. Người Anh tôn trọng sự riêng tư của ông và đây là nơi trú ẩn lý tưởng khỏi những lời tố cáo ráo riết của New Deal. Trong khi Franklin Roosevelt săn đuổi ông, Hoàng gia Anh lại tôn vinh ông. Vua George V từng nói ông chỉ có cảm tình với hai người Mỹ là Jack Morgan và Đại sứ Walter Hines Page. (Cháu gái của Jack là Jane kết hôn với cháu của Walter Page, người sau này trở thành chủ tịch của Morgan Guaranty thời hậu chiến). Sau khi đi săn ở Gannochy với tư cách là khách của Jack, George VI nói với Sir Gerald Campbell: "Tôi nghĩ Morgan là quý ông vĩ đại nhất thế giới. Bất cứ khi nào ông ấy bước vào phòng, theo bản năng, tôi cứ cảm thấy muốn đứng dậy chào".[3] Khi Lamont kể lại chuyện này, Jack đỏ mặt, nói ông cảm thấy "hơi ngượng một chút, nhưng tất nhiên tôi rất vinh hạnh khi thấy người mà tôi quen biết nhiều năm lại dành cho tôi những lời lẽ tốt đẹp đó".[4] Jack quỳ gối diện kiến công chúa, Nữ hoàng Elizabeth tương lai; tình bạn giữa ông với gia đình hoàng gia trở thành một nhân tố quan trọng khiến Morgan Grenfell được phép quản lý một phần đáng kể trong tài sản cá nhân của Nữ hoàng Elizabeth II sau này.

Nhưng cộng sự ở Morgan Grenfell chưa đáp ứng một cách tương xứng trước sự ngưỡng mộ kia. Dù thực sự có cảm tình với đồng nghiệp ở New York, họ không có mấy thiện cảm với lịch sử nước Mỹ và có lẽ thấy nước này dù đẹp nhưng vẫn quê mùa. Vào cuối những năm 1930, một số cộng sự ở London được ban tước hiệu hoàng gia, chẳng hạn như Grefell là Nam tước Saint Just, Smith là Nam tước Bicester và Tom Catto là Nam tước Catto. Những ràng buộc như vậy gắn chặt họ với tầng lớp quyền lực của Anh không kém gì những người anh em ở New York. Smith là Giám đốc công ty Bảo hiểm Hoàng gia đồng thời điều hành Hiệp hội Thống nhất và Bảo thủ của London. Grenfell – giờ đây đang nằm liệt giường vì bệnh tim và phổi – là một thành viên của Quốc hội và giám đốc phụ trách trong Ngân hàng Anh. Ông còn gắn biểu tượng của Ngân hàng Anh vào tay áo mình.

J. P. Morgan & Co. luôn tuyển dụng những tài năng bên ngoài – Perkins, Davison, Morrow, Lamont và Leffingwell – những người đi lên thực sự bằng tài năng và trí tuệ. Morgan Grenfell lại chỉ chọn trong một nhóm nhỏ các thành viên gia đình và bạn bè. Vì thế, môi trường làm việc ở đây mang không khí "người nhà", một kiểu "nhà kính" và chính sự tự mãn ngột ngạt đó gây ra hậu quả nghiêm trọng vào những năm 1950. Con trai Nam tước Bicester là Rufus trở thành một cộng sự và Francis Rodd, con trai một cựu đại sứ Anh tại Rome, kết hôn với em gái của Rufus. Các cộng sự của Morgan Grenfell thể hiện sự thờ ơ vô lo điển hình của tầng lớp

quý tộc. Nam tước Bicester I, Vivian Hugh Smith, là ví dụ điển hình nhất. Là chủ của vùng Tusmore ở Oxfordshire, ông dành đam mê cuồng nhiệt cho những con ngựa đua. Năm nào ông cũng đến Ireland mua ngựa và phát cuồng vì muốn thắng trong giải Grand National. Trong một nhận xét có thể coi là xúc phạm nhưng chắc chắn được lòng Nam tước Bicester, Lamont nói: "Cuộc sống của ông thật đẹp. Ông chính là hình mẫu lý tưởng của tôi về quý ông người Anh dưới thời Victoria".[5] Đây không phải kiểu người tôn thờ văn hóa Mỹ.

Sau Đạo luật Glass-Steagall, J. P. Morgan & Co. không chỉ trở thành một cổ đông thiểu số trong Morgan Grenfell mà còn càng xa rời các sự vụ của công ty này. Như Lamont giải thích: "Morgan Grenfell & Co. cho rằng công việc họ đang làm là chuyện của riêng họ".[6] Sau khi J. P. Morgan chọn theo con đường thương mại, New York và London không thể phát hành chứng khoán cùng nhau như những năm 1920 nữa. Cho vay nước ngoài cũng giảm xuống trong cuộc Đại Suy thoái. Tăng trưởng cầm chừng vì đồng bảng yếu kém và chính sách sách hạn chế cho vay nước ngoài từ chính phủ khiến các ngân hàng thương mại ở London mệt mỏi và bế tắc trong một giấc ngủ sâu. Họ chỉ tỉnh giấc trong thời điểm cuộc chiến về nhôm* vào cuối thập niên 1950.

*. *Cuối năm 1958, hai gã khổng lồ trong ngành sản xuất nhôm của Mỹ là the Renolds Metals Company of Virginia và the Aluminum Company of America cố gắng giành quyền kiểm soát công ty sản xuất nhôm lớn nhất của Anh khi đó là the British Aluminium Company. Tờ Thời báo Tài chính của Anh đã ví cuộc chiến này với cuộc chiến giữa Nga và đế chế Áo-Hung để tranh giành khu vực Balkans trong quá khứ. (BTV)*

Mối đe dọa nghiêm trọng nhất đối với sự đoàn kết giữa J. P. Morgan và Morgan Grenfell là nợ nước ngoài. Giống như cơn đau đầu dai dẳng sau một đêm say túy lúy, những khoản vay này vẫn còn lại từ đợt cho vay ồ ạt vào những năm 1920. Khúc mắc đầu tiên là với khoản nợ của Đức. Những món nợ bị trả sai hẹn của Phát-xít đã làm xấu đi mối thiện chí giữa Morgan ở London và New York. Sau đó, tháng 3 năm 1938, lịch sử dường như chuẩn bị lặp lại. Hitler ra lệnh tấn công Áo và tiến vào Vienna trong sự cổ vũ của đám đông ngây ngất. Hiện thực hóa những gì đã viết trong *Mein Kampf*[**], Hitler biến Áo thành một tỉnh của Đức trong khi Mật vụ Đức (Gestapo) kích động một làn sóng bạo lực chống lại người Do Thái và những "kẻ dư thừa trong xã hội".

**. *Cuộc tranh đấu của tôi. Đây là quyển sách do Hitler viết bắt đầu từ*

năm 1924, trình bày tư tưởng và cương lĩnh của Đế chế Đức một khi ông ta lên nắm quyền. (BTV)

Các cổ đông của J. P. Morgan & Co. ngay lập tức lo ngại về những khoản vay tái cấu trúc khổng lồ của Áo vào năm 1930. Cũng giống thời Pierpont, ngân hàng luôn ám ảnh vì trách nhiệm đối với số trái phiếu đã phát hành. Phần của Anh trong khoản vay đã được giải quyết bởi một số ngân hàng London, bao gồm Morgan Grenfell. Đức Quốc xã chịu trách nhiệm cho món nợ của Áo? Hay họ sẽ xếp nó với các khoản vay bồi thường chiến tranh Đức và khẳng định phe Đồng minh đã áp đặt Áo phải trả? Quan trọng nhất, Đức có lại tìm cách "đi đêm" với Anh không?

Quyền lực của Hjalmar Schacht tiếp tục suy yếu. Ngày càng bất mãn với Đức Quốc xã, ông lo sợ lạm phát sẽ xảy ra do đầu tư quân sự ngày càng tăng của Đức. Ông lên tiếng phản đối Göring một cách đầy thách thức: "Chính sách ngoại hối, sản xuất và tài chính của ông đều không sáng suốt".[7]

Sau sự kiện Sáp nhập Áo, Schacht nói trong thâm tâm ông không còn đồng cảm với Hitler nữa và bắt đầu có suy nghĩ tìm cách lật đổ hắn. Tuy nhiên, con đường cải đạo của ông lại được ngụy trang rất cẩn thận. Schacht bị buộc tội thao túng Ngân hàng quốc gia Áo và biến hệ thống tài chính của nó theo chính sách tiền tệ của Đức. Hai tuần sau cuộc xâm lược không đổ máu này, ông tập hợp nhân viên của ngân hàng trung ương và đưa ra bài phát biểu đáng sợ: "Ở đây không có chỗ cho những kẻ không thực lòng đi theo Adolph Hitler… Ngày nào tôi còn là Thống đốc Ngân hàng này, Reichbank sẽ còn đi theo con đường Chủ nghĩa Quốc xã". Sau khi cùng toàn bộ nhân viên ngân hàng lên tiếng thề trung thành với Hitler, ông cùng nhóm này đồng thanh "Sieg Heil!"*.[8] Schacht sa thải Kienbock, chủ ngân hàng người Áo đã lấy thảm thêu Gobelin làm tài sản thế chấp cho các khoản vay của Morgan vào đầu những năm 1920. Với tài năng tự khen thường thấy, Schacht sau đó giải thích: "Tôi đã tạo cơ hội cho ông ấy được nghỉ hưu nguyên lương và lại không bị điều tiếng gì dù ông ấy mang dòng máu Do Thái".[9] Các ngân hàng Áo-Do Thái bị xâu xé thành từng mảnh. Nam tước Louis von Rothschild bị bắt và chỉ được thả sau khi ký chuyển nhượng tất cả tài sản của gia tộc Rothschild ở Áo cho nhà nước.

**. Sieg Heil theo tiếng Đức là Chào chiến thắng. Đây là một trong lời chào trong nghi thức thời Đức Quốc xã, được Đảng Quốc xã thông qua vào khoảng những năm 1930 để bày tỏ sự thuần phục với lãnh đạo Adolf Hitler. (BTV)*

Nhà Morgan theo dõi chặt chẽ các bài phát biểu của Đức về món nợ của Áo. Không lâu sau, Walther Funk thay thế Göring làm Bộ trưởng Kinh tế ngay trước khi sáp nhập Áo. Ông này tuyên bố các khoản vay của Áo cũng là của Đức và rằng Áo bị phe Đồng Minh ép buộc trả khoản này để bồi thường chiến tranh. Ông chì chiết những chủ ngân hàng thâm hiểm và các chính trị gia hèn nhát có âm mưu đưa Đức vào cảnh làm "nô lệ cho nợ và lãi suất". Tại New York, Lamont lo lắng quan sát những dấu hiệu của một thỏa thuận giữa Anh và Đức quốc xã. Ngày 25 tháng 4 năm 1938, con trai ông, Tommy, thấy trên báo chí tài chính London một mẩu tin nhỏ cho thấy dấu hiệu của một vụ dàn xếp. "Nói cách khác", Tommy nói, "...những người bạn tốt của chúng ta tại các Ngân hàng Anh và London đang dự tính đạt được thỏa thuận nhanh chóng mặc cho những bất lợi mà cổ đông Mỹ đang nắm giữ trái phiếu Áo phải gánh chịu".[10]

Lamont, người chẳng bao giờ nổi cáu, đã lên cơn cuồng nộ. Trong một lá thư gửi Ngài Frederick Leith-Ross, chuyên gia về bồi thường tài chính tại Kho bạc Anh, ông đưa ra lời lẽ sắc sảo. Nhắc lại thỏa thuận năm 1934 của Anh với Đức, ông viết:

Ông Leith thân mến, tôi nhắc lại điều này chỉ với mong muốn cho ông thấy những cái lợi của việc để tâm tới phía Mỹ về các khoản vay của Áo năm 1930. Hiện nay trên thế giới nước nào cũng muốn thúc đẩy lợi ích dân tộc. Tuy nhiên, trong khi lắng nghe những lời thỉnh cầu nhã nhặn của phía Anh về việc nên có thái độ thế nào nếu Anh tham chiến, chúng tôi lại thấy Anh thờ ơ đáp lại (như khoản nợ của Dawes và Young), điều này vốn chẳng to tát gì nhưng lại là nguyên nhân gây nhiều phiền phức.

Lamont kết thúc bức thư bằng cách nói tới "mối quan tâm sâu sắc" của Bộ Ngoại giao đối với những khoản vay của Áo.[11]

Dù chuyển từ thái độ lịch sự tinh tế thành những lời đe dọa xúc phạm hoa mỹ đối với Anh, cảnh báo của Lamont lại không đem lại kết quả gì. Schacht và Monty Norman tiếp tục những cuộc nói chuyện bí mật, hằng tháng lại gặp nhau tại Ngân hàng Thanh toán Quốc tế ở Basel. Tháng 6, Quốc hội công bố thỏa thuận Anh-Đức về giải quyết nợ, những cam kết đoàn kết về tài chính giữa Anh-Mỹ đành nhường chỗ cho chủ nghĩa cơ hội trắng trợn. Điều thú vị là Neville Chamberlain, với mong muốn xoa dịu Đức, lại thờ ơ với những báo cáo về kế hoạch đào thoát bí mật khỏi Hitler của Schacht. Mùa hè năm đó ở Basel, Schacht kể cho Norman nghe quyết định này cũng như chuẩn bị cho kế hoạch lật đổ trùm phát-xít. Khi Norman kể với Chamberlain, Thủ tướng hỏi lại: "Schacht

là ai? Tôi còn đang phải đối phó với Hitler".[12]

Nước Anh làm thế nào để biện bạch cho thỏa thuận của họ? Norman cho Lamont biết rằng nước Anh đã cố gắng để giải quyết nợ Áo trên cơ sở quốc tế bình đẳng nhưng Đức Quốc xã khăng khăng đòi xử lý theo thứ tự ưu tiên. Cùng lúc đó, người Anh – phản ánh đúng quan điểm của Schacht – nói họ đang chịu thâm hụt thương mại với Đức và khoản tiền trả nợ của Áo sẽ giúp Anh bù đắp một chút số tiền họ đã trả cho hàng hóa của Đức. Đó là một sự đảo ngược đáng thất vọng trong Thời kỳ Ngoại giao những năm 1920. Monty Norman – người từng muốn đưa môi trường tài chính thoát khỏi thế giới chính trị nhớp nhúa và vươn tới bầu không khí trong sạch – giờ đành đầu hàng trước những áp lực của dân tộc. Với kiểu cách màu mè, ông ta viết cho Lamont những lời mùi mẫn: "Ngày nay, một số quốc gia mắc nợ sẵn sàng nhìn nhận khoản nợ từ quan điểm đạo đức và công bằng thay vì quan điểm chính trị và lợi ích… Ông không cần hồi âm vì tôi sẽ đi xa trong một thời gian dài để nguôi ngoai nỗi đau lòng. Tôi viết thư này để làm rõ quan điểm của ông và lương tâm của tôi".[13]

Hiềm khích giữa J. P. Morgan và Morgan Grenfell còn dai dẳng, việc Morgan Grenfell đặt quyền lợi của Anh lên trước lợi ích của Morgan là điều không dễ nguôi ngoai. Với ngữ điệu thường dành riêng để cảnh cáo những người mắc nợ, Lamont nhắc nhở các cộng sự ở London đừng trông chờ vào hợp tác Anh-Mỹ trong trường hợp chiến tranh nổ ra – một lời đe dọa chết người. Ông viết: "Chẳng lẽ chúng ta phải chấp nhận việc Anh thường xuyên lờ đi các mối quan hệ quốc tế và quyền về tài sản ư?"[14] Kiểu khiển trách này sẽ gây ngạc nhiên cho những người theo chủ nghĩa biệt lập, những người chỉ nhìn thấy sự hòa thuận trong mối quan hệ Morgan – Anh.

Lo sợ mối hiềm khích về Áo sẽ làm nguy hại tới mối quan hệ tài chính Anh-Mỹ, Francis Rodd phát tán bức thư của Lamont khắp Bộ Tài chính Anh mà không hỏi ý kiến trụ sở ở New York. Khi Lamont biết điều này, ông gần như tức điên vì lá thư của ông đáng lẽ chỉ được lưu truyền nội bộ và lo lắng nó có thể làm tổn thại tới mối quan hệ giữa Morgan với Bộ Tài chính và Ngân hàng Anh. Ông quở trách những nhân viên tại số 23 Great Winchester thậm tệ:

Các anh phải biết trong suốt nhiều thế hệ qua, các cộng sự của chúng tôi luôn tin rằng hai quốc gia cần có quan hệ hữu hảo ở mức cao nhất để đem lại lợi ích cho cả đôi bên… Các anh cũng cần biết rằng lá thư đó không dành để gửi cho Bộ Tài chính… Có nhiều

điều nói thì dễ nhưng viết lên giấy lại rất khó và điều này lại càng đúng khi dính tới các chính phủ. Vai trò vô giá của Morgan Grenfell & Co. với các cộng sự của Morgan chính là ở chỗ có thể truyền đạt ý tưởng của chúng tôi tới Bộ Tài chính Anh và ngược lại. Chúng tôi chưa bao giờ coi Morgan Grenfell & Co. như bưu điện để giúp chúng tôi đưa thư cho Chính phủ Anh.[15]

Những cạm bẫy trong mối quan hệ Anh-Mỹ của Morgan ở đây quá rõ ràng: Morgan Grenfell đại diện cho chính phủ Anh để làm ăn với J. P. Morgan hay đại diện cho J. P. Morgan để làm ăn với chính phủ Anh? Tại sao các cộng sự New York lại mong đợi Morgan Grenfell vừa thân thiết lại vừa tách biệt với Whitehall? Những câu hỏi này chưa bao giờ được đưa ra một cách nghiêm túc, chứ đừng nói đến trả lời, bởi không có xung đột nghiêm trọng nào xảy ra trong suốt những năm 1920, thời hoàng kim nền tài chính quốc tế. Giờ đây, cuộc cãi vã về tinh thần dân tộc của những năm 1930 đã phá tan sự ảo tưởng về lòng trung thành nên có của các cộng sự London đối với J. P. Morgan & Co. Chiến lược "Con ngựa Troy" được thực hiện kể từ đầu những năm 1900, nhằm khoác vẻ Anh quốc lên cho chi nhánh này, cuối cùng đã phản lại New York.

Các cộng sự New York giao du với giới quý tộc Anh và là khách thường xuyên tại dinh thự của Astor ở Cliveden. Không kém nhà Morgan, Nancy Astor là hiện thân cho sự kết hợp giữa tư bản Mỹ và giới quý tộc Anh. Sinh ra ở Virginia với tên Nancy Langhorne, bà trở thành người phụ nữ đầu tiên có ghế trong Hạ viện Anh (nhờ cuộc vận động tranh cử với ngọc trai và luôn có một tên đầy tớ đánh xe đi cùng). Là một người phụ nữ xinh đẹp, có phong cách với miệng lưỡi sắc bén cùng niềm say mê chính trị, bà thích hỏi xoáy, trêu chọc và tranh luận với người khác. Một lần, khi đến thăm kẻ thù Winston Churchill tại Blenheim, Astor nói: "Nếu là vợ ông, tôi sẽ cho thuốc độc vào cà phê của ông". Churchill trả lời: "Và nếu tôi là chồng bà, tôi sẽ uống liền".[16]

Nancy kết hôn với Waldorf Astor, giàu có nhưng vô dụng, là tử tước thứ hai và cháu trai của John Jacob Astor III. Phần lớn thu nhập của Waldorf đến từ tiền cho thuê bất động sản ở Manhattan, vì thế cơ cấu xuyên quốc gia của nhà Morgan hoàn toàn phù hợp với nhu cầu kinh doanh của ông ta. Waldorf cũng nhờ Tom Lamont tư vấn các vấn đề tài chính cá nhân và Lamont giúp ông ta chuyển chứng khoán Mỹ thành trái phiếu đô thị Canada sau vụ 1929. Nhà Lamont và nhà Astor thân thiết và thậm chí đi nghỉ cùng nhau.

Lady Astor đã bỏ bùa Tom Lamont, và trong 20 năm, họ liên tục

trao đổi thư từ. Họ có điểm chung – cả hai đều lãng mạn, có xu hướng thích ban phước. Họ là những quý tộc tự thân, tự hiện thực hóa những giấc mơ xa hoa và tự tin về vị trí xã hội của mình. Từ các văn phòng của cơ quan chính phủ, những căn phòng trên du thuyền của hãng Cunard, phòng khách sạn, thậm chí cả khi Astor đang làm tóc, họ viết cho nhau những lá thư dài và dạt dào tình cảm. Họ kể chuyện phiếm, những lời thú nhận và các tin tức chính trị. Sau vụ bê bối của Richard Whitney, Lamont gửi Astor một đoạn bài báo biện hộ cho bản thân và Astor trả lời: "Tom thân mến, tôi không cần đọc bài báo này hoặc bất cứ điều gì khác, vì trong mắt tôi, ông không bao giờ làm gì sai. Tình cảm của tôi dành cho ông như vậy đó".[17]

Những lá thư giữa họ thoảng hương vị lãng mạn. Lamont gọi Lady Astor là "người bạn tận tình và tốt nhất thế giới" và "người con gái tôi yêu thương nhất".[18] Với phong cách không lẫn vào đâu, ông làm Astor ngập trong hoa và quà. Ông có thể phá vỡ tất cả các bức tường phòng vệ của bất cứ ai, thu phục họ bằng sự tinh tế, và đây chính là tài năng giúp ông nuôi dưỡng tình bạn. Chơi golf với ông tại Cliveden vào năm 1930, Astor thích những cây gậy của một vị khách khác, Frank Kellogg, cựu ngoại trưởng Mỹ. Khi trở lại Phố Wall, Lamont tìm được nhà sản xuất loại gậy độc đáo đó và đặt họ làm đồ tương tự cho Astor. "Tôi thấy vui sướng và biết ơn tột độ", Astor viết lại.[19] Một lần khác, Lamont tranh thủ trốn khỏi số 23 Phố Wall, lên khu phố trên và mua cho Astor hai chiếc váy tại một cửa hàng ở Saks Fifth Avenue. Quả là một tình bạn ấm áp.

Ngay trước khi Thế chiến II nổ ra, tình bạn của Lamont với nhà Astor rẽ sang một hướng chính trị quan trọng. Cliveden, dinh thự của bà Astor bên bờ sông Thames, đã trở thành nơi hội tụ của các chính trị gia và trí thức ủng hộ chính sách nhượng bộ Đức Quốc xã. Họ nghĩ Anh có thể cùng tồn tại với Hitler, lo sợ một cuộc chiến tranh sẽ làm tan tành Đế quốc Anh, vì vậy ủng hộ các chính sách nhượng bộ của Stanley Baldwin và Neville Chamberlain. Trong thời gian này, cái tên Cliveden được xem là đồng nghĩa với lòng hận thù ám ảnh của Nga, sự thỏa hiệp, thậm chí ngưỡng mộ về ý định của phát-xít và sự phủ nhận những lời cảnh báo của Churchill về việc tái vũ trang của Đức.

Giống như những người bạn ở Cliveden, Lamont tin rằng chính sách ngoại giao có thể kiềm giữ các thủ lĩnh độc tài ở châu Âu và tránh được chiến tranh. Ông cũng nghĩ rằng Anh và Pháp chuẩn bị quá kém cho cuộc chiến. Ở một mức độ nào đó, Lamont và cộng sự của ông vẫn còn lo sợ vì những cáo buộc của Ủy ban Nye, gọi họ là "những con buôn của Thần Chết" trong Thế chiến I. Họ không

hứng thú lắm với việc lại chui đầu vào tròng của một cuộc chiến tranh khác. "Về phần những kẻ độc tài, Hitler và Mussolini", Lamont viết cho Lady Astor vào năm 1937, "có vẻ như họ không thay đổi gì nhiều, nhưng tôi nghĩ rằng tấn công họ không mang lại lợi ích và nếu có thể hòa hoãn với họ thì đó là cơ hội duy nhất của chúng ta".[20] Trước đó, Lamont đã nhờ Lady Astor vận động Bộ Ngoại giao hỗ trợ công nhận cuộc xâm lược Ethiopia của Mussolini. Khi Hitler chiếm Áo, Lamont đảm bảo với bà rằng những người bạn Ý của ông "sững sờ" trước cuộc đảo chính và cho biết Mussolini cũng có cùng quan điểm này. Ngay trước chiến tranh, ông tin rằng Ý chỉ đứng về phía người Đức vì bị ép buộc.

Lamont tỏ thái độ hoang mang hơn khi đánh giá các sự kiện ở Thái Bình Dương. Ông vẫn chưa hết sốc vì sự phản bội của quân phiệt Nhật Bản và những điều này chỉ càng đào sâu ác cảm của ông đối với sự tàn bạo của họ. Trong thời kỳ Nhật Bản hung hăng xâm lược Trung Quốc vào tháng 7 năm 1937 và vụ thảm sát Nam Kinh sau đó, Lamont đã tìm hiểu được một cơ chế có thể chinh phục tất cả các nước Đông Nam Á. Ông cũng không hề nói giảm nói tránh khi tiếp chuyện giới chủ ngân hàng Nhật đến đặt quan hệ. Tháng 9 năm 1937, ông tuyên bố trước Tổng lãnh sự Nhật Bản rằng "không một ai trong cả trăm nghìn người Mỹ là không cảm thấy kinh hoàng và lo lắng" vì các hoạt động quân sự của Nhật Bản trong và xung quanh Thượng Hải.[21] (Trên thực tế, một vài tuần sau đó, Russell Leffingwell nói với Lamont rằng Trung Quốc sẽ tốt hơn dưới sự thống trị của Nhật Bản).[22] Vậy mà ngược lại, với sự cả tin trong Sự kiện Phụng Thiên năm 1931, Lamont giờ đây lên tiếng đầy giận dữ trước Ngân hàng Nhật Bản về những "câu chuyện người Nhật bịa ra" liên quan đến Trung Quốc đang được Nhật Bản tuyên truyền ra toàn thế giới.[23]

Tháng 9 năm 1938, Neville Chamberlain bay đến Munich và chấp thuận yêu cầu của Hitler đối với vùng Sudetenland (phía Bắc, Tây Nam và Tây Tiệp Khắc). Hitler thề sẽ từ bỏ tham vọng mở rộng lãnh thổ và Chamberlain hy vọng phần lãnh thổ này của Tiệp Khắc sẽ giải tỏa cơn khát chinh phục của nhà độc tài. Khi chấp nhận Hiệp ước Munich, Nội các Anh cũng không quá ngây thơ trước những ý định của Hitler. Nhiều người nghĩ rằng nước Anh cần thời gian để xây dựng một chương trình tái vũ trang tốn kém và chiến tranh với Đức sẽ là tự sát. Trong một bài phát biểu về "hòa bình trong danh dự" khi trở lại Downing Street, Chamberlain được chào đón nhiệt liệt. Tờ *London Times* viết: "Chưa có vị vua nào được trao vòng nguyệt quế danh dự hơn thế này khi chiến thắng trở về".[24] Giữa những chào đón nồng hậu của Hạ viện, một mình Churchill là phản đối. Ông gọi thỏa thuận ở Munich là một

“thất bại toàn tập”. Bà Astor tất nhiên là châm chích ông.[25]

Nhà Morgan công khai ủng hộ Hiệp ước Munich. Mơ đến những điều tốt đẹp, Lamont dự đoán Đức sẽ có một chế độ mới trong vòng hai năm. Jack Morgan chắc chắn rằng cuối cùng của Hitler sẽ bị buộc phải dừng bước bằng vũ lực. Trong khi đó, ông nghĩ người bạn Chamberlain đã mua được chút thời gian quý giá. “Thật là một kỳ tích!”, ông viết thư cho ngài Thủ tướng với giọng điệu vẫn còn choáng ngợp: “Lúc uống trà ở Gannochy, tôi nói tôi có linh cảm rằng chiến tranh không nên diễn ra đâu, ông cũng nói rằng chúng ta chỉ có thể dựa vào linh cảm và rằng ông cũng có suy nghĩ như vậy. Lúc đó, tôi không nghĩ ông là người giàu trí tưởng tượng và lòng dũng cảm để biến linh cảm đó thành sự thật. Tôi không ngờ rằng với lòng dũng cảm kiên trung, sự chính trực và tôn trọng công lý, một cá nhân đơn lẻ có thể làm được nhiều điều đến vậy”.[26] Jack cũng mỉa mai và nói rằng nếu là Churchill hay Lloyd George thì thế giới đã xảy ra chiến tranh lâu rồi.[27] Vivian Smith, đã trở thành Nam tước Bicester, ủng hộ Hiệp định Munich một cách lặng lẽ hơn, cảnh báo rằng Hitler là một kẻ ngông cuồng và cả Göring lẫn Goebbels là “những tay anh chị”, dùng Đức Quốc xã như một chiếc áo choàng che đậy cho tội ác của mình.[28] Khi chúc mừng các cổ đông Morgan Grenfell vì Chamberlain đã ngăn được cuộc chiến, Russell Leffingwell thầm than thở với Lamont rằng nước Anh đã nhún bước khi bị dọa.[29]

Chính sự thành công trước Anh khiến Hitler càng trở nên hung hăng. Tháng 3 năm 1939, quân đội của Hitler nuốt nốt phần còn lại của Tiệp Khắc và tiến vào Prague. Sự diệt vong của Tiệp Khắc làm tan vỡ chính sách nhượng bộ. Người bạn thân thiết của Nancy Astor, Hầu tước Lothian, gửi một bức thư đầy vẻ thất vọng tới Lamont, nói rằng ông không còn hy vọng tên lừa đảo Hitler đó sẽ hành động tử tế. Hai ngày sau đó, Lady Astor thúc giục Chamberlain lên án Đức. Đến cuối tháng, Chamberlain lội ngược dòng và tuyên bố đảm bảo sự độc lập của Ba Lan.[30]

Công chúng Anh phẫn nộ trước sự tự mãn của Baldwin và Chamberlain khi đối mặt với mối đe dọa từ Đức. Sự tôn sùng chính trị biến thành sự lăng mạ cay độc vì nước Anh đồng loạt quyết tâm chống lại Hitler. Tuy nhiên ở Mỹ, công chúng ngày càng chia rẽ đối với cuộc khủng hoảng ở châu Âu. Đối với các cộng sự Morgan ở New York, đó là một cuộc tranh chấp quá nhiều rắc rối. Như Lamont đã cảnh báo Morgan Grenfell và Bộ Tài chính Anh, sự hằn học bị dồn nén từ các tranh chấp tài chính những năm 1930 vẫn còn âm ỉ. Và những người theo chủ nghĩa biệt lập tại Mỹ có nhiều quyền lực đến mức ngân hàng không thể ngay lập tức lên

tiếng ủng hộ Anh một lòng như năm 1914 nữa. J. P. Morgan & Co. rơi vào tình thế khó xử giữa việc không làm mếch lòng những người ủng hộ chủ nghĩa biệt lập vì giúp đỡ Anh quá nhiều với việc không làm người Anh thất vọng vì giúp đỡ chưa đủ.

Một nạn nhân gián tiếp của Hiệp định Munich là Hjalmar Schacht, người đã tham gia vào âm mưu bí mật tháng 9 năm 1938 để lật đổ Hitler. Sau này, ông ta khẳng định những người lên kế hoạch đảo chính thấy nản lòng vì sự hèn nhát của phe Đồng minh tại Munich. Vị thế của Schacht ở Đức Quốc xã đã không còn ổn định vào cuối năm 1938. Ông lên án sự kiện đốt các cửa hàng người Do Thái và giáo đường của họ trên đường Kristallnacht trong một bữa tiệc Giáng sinh của Reichbank sau đó vài tuần. Vào đầu năm 1939, Schacht mê muội vẫn cần mẫn soạn thảo những thông báo về giảm gia tăng chi phí quân sự, như thể Hitler vẫn quan tâm tới chính sách kinh tế học tân cổ điển. Tại London tháng 12 năm đó, ông đã trình bày một kế hoạch di cư 50.000 người Do Thái khỏi Đức, theo đó, những chi phí cho việc này sẽ được tài trợ bởi tài sản của chính họ và tiền chuộc từ cộng đồng Do Thái trên toàn thế giới. Trong tuần đầu tiên của tháng 1, Monty Norman đi chuyến cuối cùng đến Đức để tham dự lễ rửa tội của đứa con đỡ đầu – cháu trai Schacht được đặt tên theo tên của ông Norman Hjalmar. Khi Hitler sa thải Schacht khỏi Reichbank vào ngày 20 tháng 1, Norman cuối cùng cũng nhận thức một cách đầy đủ mối đe dọa kinh hoàng của Đức Quốc xã.

Ngay trước khi Thế chiến II nổ ra, Hoàng gia Anh đã có chuyến thăm cấp nhà nước đầu tiên đến Mỹ, một sự kiện hào nhoáng và mang tính tuyên truyền mà nhà Morgan cũng tham gia. Chuyến đi do Joseph Kennedy, từng là đại sứ Anh vào năm 1938, khơi mào. Giống như nhiều vị trí khác được Roosevelt bổ nhiệm, điều này khiến nhà Morgan tức điên. Những thành kiến đồng thời dấy lên, Jack Morgan nói với Monty Norman: "Giống như ông, tôi cũng đặt câu hỏi tại sao một kẻ theo Giáo hội La Mã Ireland và tay đánh bạc Phố Wall lại được chọn cho đại sứ quán ở London. Tất nhiên, không có gì nghi ngờ rằng ông ta là New Dealer* vì Franklin sẽ không chỉ định bất cứ ai khác đâu".[31] Mặc dù Norman chỉ coi Kennedy như một kẻ cơ hội trong môi trường chứng khoán Ireland thấp kém, họ vẫn gặp nhau hằng tuần, và Norman chia sẻ quan điểm bi quan về triển vọng của nước Anh trong cuộc chiến với Đức.

*. *Người ủng hộ New Deal. (BTV)*

Điều khiến Jack càng thấy khó chịu với việc bổ nhiệm Kennedy đó

là ông ta sẽ được sống ở Princes Gate, ngôi nhà mà Jack đã tặng cho Bộ Ngoại giao làm nơi ở cho đại sứ vào những năm 1920. (Joe Kennedy cũng đáp trả không kém: ngày nay, tấm biển xanh đặt bên ngoài ngôi nhà ghi nhớ thời gian cư ngụ ngắn ngủi của cố Tổng thống John F. Kennedy tại đây mà không hề nói gì về quyền sở hữu ban đầu của Morgan). Tuy nhiên, đại sứ Mỹ cũng chỉ cư ngụ tại Princes Gate trong một thời gian ngắn ngủi. Sau chiến tranh, Barbara Hutton, người thừa kế chuỗi cửa hàng Woolworth, quyên tặng ngôi nhà Winfield của bà ở công viên Regent's Park, và đây đã trở thành nơi ở mới của đại sứ Mỹ tại Anh.

Ý tưởng cho chuyến thăm năm 1939 nảy sinh khi Hoàng hậu Elizabeth* nói với Kennedy: "Tôi chỉ biết ba người Mỹ là ông, Fred Astaire và J. P. Morgan và tôi muốn biết nhiều hơn nữa".[32]Và thế là Kennedy đề nghị hoàng hậu đến thăm Mỹ. Thông qua thư ký riêng, cặp đôi hoàng gia hỏi ý kiến Jack Morgan và John Davis, cả hai nhất trí cho rằng chuyến thăm diễn ra rất đúng thời điểm. Khi nhà vua và hoàng hậu đến Mỹ vào tháng 6 năm 1939, Joe Kennedy bị gạt thẳng tay và không được phép tham dự tiệc của họ.

*. *Mẹ của nữ hoàng Anh. (BTV)*

Như kế hoạch, chuyến thăm Mỹ đã khơi nguồn tinh thần đồng cảm và ủng hộ Anh trong lòng người dân. Cặp vợ chồng hoàng gia dùng bánh mỳ kẹp xúc xích ở Hyde Park, và Roosevelt hứa hẹn hải quân Mỹ sẽ có một vài động thái hỗ trợ hạn chế dành cho Anh nếu chiến tranh xảy ra. Nhưng chuyến thăm này chẳng giúp gì cho nhà Morgan, vì nó chỉ củng cố thêm định kiến rằng công ty này cùng một giuộc với Hoàng gia Anh. Tại bữa tiệc trong vườn sau của sứ quán Anh tại Washington, nhà vua cùng hoàng hậu ngồi riêng một chỗ và trò chuyện với một vài cá nhân bao gồm Jack Morgan, John D. Rockefeller, Jr. và bà Cornelius Vanderbilt. Chỉ có hai New Dealer, James Farley và Cordell Hull, được phép tham gia buổi tiệc này. Bị xếp chỗ dưới bãi cỏ cùng với những thường dân khác, Harold Ickes sầm mặt ghen tị nhìn Morgan và đám tài phiệt bảo thủ ngồi chiếu trên, cảm thấy thật nhục nhã. Kể cả khi nhà vua và hoàng hậu bước xuống trò chuyện với "đám thường dân", ông cũng không thấy dịu đi chút nào.[33]

Vào cuối tháng 8 năm 1939, Jack Morgan và Vua George VI đi săn cùng nhau tại Balmoral ở Scotland, họ phàn nàn vì không biết chim chóc bay đi đâu hết khi châu Âu bất ngờ huy động chiến tranh. Giống như những bậc đế vương sau đó lại lui về thành trì của mình, nhà vua trở về London và Jack về Phố Wall. Ngày 1

tháng 9, Đức xâm lược Ba Lan. Ngay sau đó, Neville Chamberlain tuyên bố chiến tranh với Đức bằng giọng nói run rẩy. Thị trường chứng khoán New York phản ứng lại bằng phiên giao dịch tốt nhất trong hai năm liền. Thị trường trái phiếu nhảy vọt với mức giao dịch trong ngày lớn nhất lịch sử. Không giống như sự bùng nổ của Thế chiến I, các nhà đầu tư Mỹ đã tiên liệu được khả năng bùng nổ của kinh tế nhờ cuộc chiến này. Chính Thế chiến II, chứ không phải chính sách New Deal, đã xóa đi những dấu tích của cuộc Đại suy thoái.

Nhà Morgan nhận ra rằng họ có thể giũ bỏ những định kiến bị áp đặt từ thời Thế chiến I. Có khi nào ngân hàng nên giúp phe Đồng minh dưới lá chắn trung lập? Sau khi cân nhắc kỹ về hành động lần này, ngân hàng Morgan quyết định thông báo tới chính phủ Anh, Pháp và Mỹ rằng họ sẽ không giẫm vào vết xe đổ như lần trước nữa. Nhiều năm sau những cuộc điều trần, ngân hàng này cảm thấy yếu thế về mặt chính trị và lo ngại sẽ lại bị cáo buộc kiếm tiền nhờ chiến tranh.

Ngân hàng này cũng phải đương đầu với phe chống Phố Wall tại Washington, đang quyết tâm ngăn chặn mọi sự can thiệp của Morgan. Sự phản đối này càng rõ ràng khi Tổng thống Roosevelt thành lập một ủy ban tạm thời phụ trách các nguồn lực cho cuộc chiến. Trong một sự trùng hợp ngẫu nhiên, ông chọn Edward R. Stettinius, Jr., con trai của thiên tài chỉ huy Phòng Xuất khẩu của Morgan trong Thế chiến I làm chủ tịch ủy ban. Là một người đàn ông đẹp trai với mái tóc bạc sớm, Stettinius nắm nhiều vị trí với hai khách hàng của Morgan là General Motors và U.S. Steel, cuối cùng trở thành chủ tịch của U.S. Steel. Walter Gifford của AT&T, một bằng hữu khác của Morgan cũng có mặt trong ủy ban này. Roosevelt muốn xóa đi những cáo buộc rằng ông theo chủ nghĩa chống các doanh nghiệp lớn, tuy nhiên, cấp dưới của ông cảm nhận được mối nguy hiểm nghiêm trọng về bước lùi chiến thuật này. Hugh Johnson, cựu Giám đốc Cơ quan Phục hồi Quốc gia*, nói với trợ lý Bộ trưởng Chiến tranh Louis Johnson rằng chính phủ không "có ý định để cho tay chân của Morgan và DuPont điều khiển cuộc chiến".[34] Henry Wallace, khi đó là Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp, cũng cảnh báo về việc đưa các ông chủ ngân hàng của Phố Wall tới Washington.

*. *National Recovery Administration: là một cơ quan của chính phủ Mỹ được Tổng thống Roosevelt thành lập theo Đạo luật Phục hồi Công nghiệp Quốc gia ban hành vào tháng 6 năm 1933, nhằm phục hồi nền kinh tế thông qua các điều luật quy định kinh doanh minh bạch và công bằng, giảm tỷ lệ thất nghiệp, ấn định mức lương tối thiểu*

cùng giờ làm tối đa. (ND)

Lo ngại về diễn tiến này, Harold Ickes nhanh chóng tìm đến Tom Corcoran và Bob Jackson, cùng hội theo trường phái của Thẩm phán Brandeis. Ông kể lại: "Chúng tôi tự hỏi liệu tổng thống hoặc cấp dưới của ông sẽ nhượng bộ tới mức nào trước những doanh nghiệp lớn, như Tổng thống Wilson từng làm thời Thế chiến I".[35] Ickes cho rằng tất cả tiếng tăm là người ủng hộ tự do của Wilson đã tiêu tán vì sự thân cận với Phố Wall trong thời Thế chiến I và ông hy vọng Roosevelt tránh được điều đó. Cùng lúc ông nỗ lực ngăn chặn việc Morgan nhúng tay vào chiến tranh, bạn của ông là Cyprus Eaton cũng cố gắng phong tỏa quyền lực của Morgan trong thế giới tài chính. Vào cuối năm 1939 và đầu 1940, Ủy ban tạm thời về Kinh tế Quốc gia tiến hành điều tra một cáo buộc về độc quyền trong lĩnh vực ngân hàng đầu tư với nghi phạm chính là Morgan Stanley.

Những chiến dịch chống Morgan tấn công từ nhiều hướng, ngăn ngân hàng lấy lại vị thế nó đã có trong Thế chiến I, như đã làm trước đó đối với sự tham chiến của Mỹ. Trong Thế chiến II, Washington chịu trách nhiệm huy động một lượng lớn nguồn lực thông qua Ủy ban Sản xuất thời chiến và các cơ quan khác. Chính phủ liên bang giờ đây đã mạnh hơn thời Woodrow Wilson rất nhiều và không ngần ngại can thiệp vào nền kinh tế vì mục đích chính trị. Trên thực tế, nguồn lực chính phủ hiện nay đã vượt qua các ngân hàng tư nhân. Thế chiến II, các ngân hàng tư không còn đủ lớn để tài trợ cho các cuộc chiến tranh như Barings, Rothschilds và Morgans đã làm trong thời hoàng kim của họ. Với ngân sách lớn, có ngân hàng trung ương và quyền lực từ thuế, hình thức nhà nước-quốc gia hiện đại đã không còn phải dựa vào các ngân hàng tư nhân nữa.

Nhà Morgan cổ vũ việc viện trợ kinh tế cho Vương quốc Anh. Là một đất nước tham chiến, Anh bị áp lệnh cấm vận vũ khí theo Đạo luật trung lập (đã được thông qua cùng với nhiều quy định khác để ngăn chặn nhà Morgan lặp lại vai trò của họ trong Thế chiến I). Lamont vận động Roosevelt bãi bỏ Đạo luật này, tranh luận rằng nó không chỉ làm lợi mà còn càng củng cố sức mạnh cho Đức. Trong tháng 11 năm 1939, Quốc hội Mỹ bãi bỏ lệnh cấm vận đó, cho phép xuất khẩu vũ khí cho các nước đang có chiến tranh trên nguyên tắc "trao tiền và chuyển hàng", tức là các nước này có thể mua vũ khí của Mỹ, miễn là họ trả tiền và tự chuyển hàng. Theo nguyên tắc này, máy bay Mỹ sẽ chở hàng tới biên giới Mỹ-Canada và các phi công Canada sau đó sẽ đưa hàng tới Anh.

Nguyên tắc trao tiền và chuyển hàng đã tạo ra nhu cầu cấp thiết đối với vàng hoặc đô-la cho những vụ mua sắm lớn. Như trong Thế chiến I, Anh có tiền bằng cách trưng thu chứng khoán Mỹ trong dân. Nhà Morgan được giao nhiệm vụ bán các chứng khoán này ở New York mà không gây giảm sâu. Họ một mình xử lý các vấn đề với Anh và hợp tác với Lazard Frères để giải quyết vấn đề của Pháp. Chỉ có một vài người trong cơ quan môi giới biết danh tính của người bán, Morgan cũng cảnh báo các nhà môi giới rằng nếu bất kỳ thông tin nào bị rò rỉ, họ sẽ mất việc trong vòng 24 giờ. Để giám sát dự án lần này, Bộ Tài chính Anh điều T. J. Carlyle Gifford tới 23 Phố Wall. Morgan biết ông khi ông là Chủ tịch Quỹ Đầu tư Scotland của Edinburgh. J. P. Morgan là bên giám hộ cho các chứng khoán Mỹ của quỹ này. Tuy rất ấn tượng với cách làm việc của nhà Morgan, Gifford đồng tình với đánh giá của Roosevelt rằng sự tham gia của ngân hàng tiềm ẩn nguy cơ lớn về chính trị. Ông viết thư gửi về London: "Có vẻ như Tổng thống và [ngài Bộ trưởng Tài chính] Morgenthau không muốn chúng ta bắt tay với J. P. Morgan & Co., do đó có lẽ đã bực mình và bây giờ họ e rằng điều này sẽ gây bất lợi cho họ khi xuất hiện trước Quốc hội".[36]

Chiều theo ý của Nancy Astor và nước Anh, Lamont đã giúp đỡ người bạn tinh thần quý báu của Lady Astor, Hầu tước Lothian, đại sứ Anh tại Washington, vào tháng 4 năm 1939. Là cựu thư ký của Quỹ Rhodes Trust kiêm người sáng lập của Viện quan hệ quốc tế Hoàng gia, Lothian là người nhút nhát, thâm trầm và cũng giống như Lady Astor, một con chiên ngoan đạo của Kito giáo. Ngay sau khi được bổ nhiệm, ông đánh điện cho Lamont: "Mong nhận tất cả những lời khuyên và sự giúp đỡ của ông".[37] Hầu tước Lothian cảm nhận một bầu không khí phản đối Hitler ở Washington, tuy nhiên nước Mỹ vẫn kiên quyết chống chiến tranh. Để tiếp cận người đồng minh trên Phố Wall, ông bay đến New York vào chiều muộn, nói chuyện và ăn tối với Lamont, rồi lại lên chuyến tàu đêm trở về Washington. Hối hận vì sự nhượng bộ thời ở Cliveden, Lothian đã chứng tỏ mình là một nhà diễn thuyết tuyệt vời trong việc tranh thủ ủng hộ cho nước Anh.

Năm 1939, phe phản đối Mỹ tham chiến quyết liệt nhất là người nhập cư Đức và Ý, nông dân miền trung tây và các công đoàn lao động. Chiến lược của những người ủng hộ chủ nghĩa biệt lập vẫn không đổi từ Thế chiến I: vẫn là sự căm ghét đối với những xung đột giữa các nước châu Âu và sự nghi ngờ Anh lợi dụng Mỹ để cứu lấy đế chế của mình. Những ký ức còn nguyên từ Thế chiến I khiến tình hình càng phức tạp hơn.

Các cộng sự của Morgan thẳng thừng phản đối việc Mỹ tham

chiến và không chắc chắn về cơ hội đánh bại Đức của phe Hiệp ước. Như Russell Leffingwell nói ngay trước cuộc chiến nổ ra, người Anh và người Pháp "không thể khuất phục người Đức. Họ tàn ác và quá thiện chiến".[38] Tháng 5 năm 1940, Lamont cùng William Allen White thành lập Ủy ban Trợ giúp Đồng minh Bảo vệ Mỹ, với quan điểm hoàn toàn trùng khớp với nhà Morgan. Nhóm này tấn công những kẻ thù cũ, tờ Hearst cùng Thượng nghị Sĩ Wheeler và Nye, những người săn đuổi nhà Morgan trong nhiều năm. Dù liên tục công kích những người theo chủ nghĩa biệt lập, ủy ban này đi ngược với lời kêu gọi tham chiến của nhóm Đấu tranh cho Tự do (Fight For Freedom), nhóm ủng hộ quan điểm của Tổng thống Roosevelt rằng sẽ hỗ trợ hết mức cho Đồng minh nhưng không tham chiến. (Tại thời điểm này, em gái của Jack, Anne lập ra Hội Bằng hữu Mỹ của người Pháp và tháng 6 năm 1940 đã đến nước này để sơ tán những người tị nạn đồng thời điều hành một trung tâm cứu thương. Tấm biển ghi nhớ công lao của bà được đặt tại Les Invalides, Đài tưởng niệm chiến tranh Paris, sau khi bà qua đời vào năm 1952).

Một trong các nhiệm vụ của ủy ban đặc biệt của Lamont là trung hòa chiến dịch bài Anh của Herbert Hoover. Vẫn còn uất ức sau nhiệm kỳ tổng thống và muốn lặp lại chiến thắng, Hoover ủng hộ một chương trình cung cấp lương thực cho các nước bị Đức Quốc xã chiếm đóng; Lamont lại ủng hộ việc Anh ngăn chặn hành động này. Khi Lamont và White đến thăm Hoover, họ không thể làm Hoover đổi ý và thề sẽ chiến đấu đến cùng. Sau đó, một bài báo được đăng tải mô tả Hoover hùng hổ đi tới đi lui trong phòng và thề sẽ đi khắp đất nước để phản đối Anh về vấn đề đó. Lamont đảm bảo với Hoover rằng

ông không nói chuyện với bất kỳ tay nhà báo nào và bài báo đó chắc chắn là một sự hiểu lầm. Cuối cùng, mối quan hệ Lamont-Hoover, từng được ví như hiệp ước Faust* giữa Phố Wall và Washington, vẫn mãi căng thẳng.

*. *Nguyên tác: Faustian pact. Xuất xứ từ một truyền thuyết của Đức, bác sĩ Johannes Faustus đã bán linh hồn của mình cho quỷ dữ Mephistopheles để đổi lại những khoái lạc trên cuộc đời. (BTV)*

Quan điểm thân Anh khiến nhà Morgan gặp rắc rối với người theo chủ nghĩa biệt lập nổi tiếng nhất đất nước là Charles Lindbergh. Vào cuối năm 1935, nhà Lindbergh đã chuyển đến Anh, hy vọng tìm được sự bình an mà nước Mỹ không có sau khi con trai họ bị bắt cóc. Được sự khuyến khích của quân đội Mỹ, Lindbergh đến thăm Đức vào năm 1936 để tham quan nhà máy sản xuất máy

bay của Đức Quốc xã. Ông thực hiện các chuyến đi tiếp theo trong các năm 1937 và 1938, ngày càng ngưỡng mộ sức mạnh của không quân Đức. Ông không giấu giếm được sự ngưỡng mộ này khi tiếp chuyện Stanley Baldwin ở Downing Street hay các buổi tiệc ở Cliveden. Lindbergh nhấn mạnh rằng một cuộc chiến chống quân Đức chắc chắn sẽ thất bại, nó sẽ phá hủy nền dân chủ Mỹ và mở đường cho sự xâm nhập của chủ nghĩa cộng sản. Khi nhận một huy chương khen thưởng từ Hermann Göring tại buổi chiêu đãi, người ta nghi ngờ rằng Lindbergh không chỉ kính sợ mà còn đồng cảm với Đức Quốc xã.

Khi nhà Lindbergh trở lại Mỹ vào tháng 4 năm 1939, Charles mang một niềm tin vào sự bất bại của Đức cùng sự suy đồi của Pháp và Anh. Mùa thu năm đó, ông bắt đầu phát biểu trên các kênh phát thanh, kêu gọi Mỹ trung lập và phản bác việc bãi bỏ lệnh cấm vận vũ khí. Những bài nói của ông đôi khi ẩn chứa nhiều ngụ ý phân biệt chủng tộc. Ngày 13 tháng 10 năm 1939, ông nói: "Nếu có lúc nào chủng tộc người da trắng bị đe dọa nghiêm trọng, thì đó là lúc chúng ta sẽ cùng chung tay bảo vệ bản thân và chiến đấu chống lại điều đó bên cạnh người Anh, Pháp và Đức, chứ không phải tranh đấu để hủy diệt lẫn nhau".[39] Cho dù ý thức hay không, Lindbergh đã tiếp thu được nhiều học thuyết của Đức Quốc xã. Trên *Nguyệt san Atlantic* số ra tháng 3 năm 1940, ông cay độc cho rằng Anh và Pháp đang chiến đấu vì của cải cùng đạo đức của họ, trong khi người Đức có "quyền mở rộng lãnh thổ bằng việc chinh phạt và dùng vũ lực giống như nhiều nước khác từng làm trong lịch sử".[40]

Trong cuộc tranh luận về chiến tranh, Lindbergh hay viện đến chủ nghĩa dân túy kiểu miền trung tây thừa hưởng từ cha mình, cùng lòng căm thù đối với Money Trust và tầm nhìn tăm tối với sự hợp tác tài chính Anh-Mỹ. Trong khi Lindbergh thấy an ủi trong việc tiếp bước cha, quan điểm của vợ ông lại phức tạp hơn. Anne Morrow Lindbergh bị giằng xé giữa thái độ biệp lập của chồng với những ký ức về người cha quá cố Dwight Morrow theo chủ nghĩa quốc tế. Bà ngưỡng mộ các cộng sự Morgan và đánh giá họ là "những người đàn ông thông thái của thế giới, kín đáo, tử tế và lịch lãm".[41] Bà cũng từng nói về "thế giới tràn ngập tình thương ấm áp của cha và mẹ tôi" cùng những cuộc trò chuyện trong bữa ăn sáng giữa cha và nhà kinh tế, ngoại giao người Pháp Jean Monnet. Bà trân trọng những kỷ niệm cùng cha, sau khi đọc cuốn tiểu sử về cha do Harold Nicolson viết, bà nói: "Tôi đột nhiên cảm thấy những giá trị cha tôi để lại, cảm thấy linh hồn của ông trong tôi. Những giá trị ấy là của tôi".[42]

Mẹ bà chắc chắn chồng mình cũng sẽ ủng hộ chính sách viện trợ cho phe Hiệp ước nếu còn sống. Hầu hết bạn bè của nhà Lindbergh ở Long Island đều có quan điểm tương tự. Nhà Lindbergh cũng có nhiều bạn bè Pháp và Anh. Ngay sau khi Đức bắt đầu huy động chiến tranh vào năm 1938, Anne đã hình dung cảnh Florrie Grenfell, Lady Astor và những người khác sẽ chết trong các cuộc không kích.[43] Tuy nhiên, giống Charles, Anne có quan điểm đơn giản về chính trị của châu Âu, mặc dù không mang tư tưởng phân biệt chủng tộc đáng kinh tởm. Năm 1940, bà xuất bản một cuốn sách mang tên Làn sóng của tương lai (The Wave of Future) trong đó nói chiến tranh không phải là cuộc đua giữa thiện và ác, mà là giữa "Lực lượng của quá khứ" (phe Đồng minh) với "Lực lượng của tương lai" (Nước Đức).

Sự tương đồng với người cha khiến Charles thấy phấn chấn, còn những ám ảnh về người cha lại giày vò Anne. Bà tự nhủ rằng Charles cũng có lý tưởng như cha mình, nhưng đó là thứ chủ nghĩa lý tưởng của thời đại sau này. Sau khi William Allen White thành lập Ủy ban Trợ giúp Đồng minh Bảo vệ Mỹ, Anne tự hỏi: "Tôi không biết cha sẽ đứng về bên nào? Có lẽ đằng sau nhóm đó. Tuy nhiên, ông là một trong những người duy tâm, thực tế, vô cùng thực tế – đó có lẽ là tài năng tuyệt vời của ông".[44] Tuy nhiên, khi nhà Lindbergh bị bạn bè xa lánh, bao gồm cả người bạn cũ Harry Guggenheim, người đã tài trợ cho tour du lịch ba tháng của Charles sau chuyến bay đơn độc, Anne bị ám ảnh vì hồn ma của cha mình. Bà than thở: "Charles có kỷ niệm cùng cha anh ấy", nhưng "tôi thấy vô cùng cô đơn".[45]

Tình thế tiến thoái lưỡng nan của Anne càng gay gắt vào ngày 19 tháng 5 năm 1940, khi Charles công khai bài phát biểu mang tên "Lực lượng Phòng không của Mỹ". Khi đó, Đức Quốc xã đã chiếm được Đan Mạch và đang tiến vào khắp Hà Lan và Bỉ. Bài phát biểu của Lindbergh có ngụ ý đe dọa về "những nhân tố đầy quyền lực ở Mỹ" có thể kiểm soát "mọi cơ chế gây ảnh hưởng và có tính tuyên truyền". Ông nói những nhân tố này muốn đẩy Mỹ vào cuộc chiến chỉ vì lợi nhuận và lợi ích của các đồng minh nước ngoài của họ.[46] Ngân hàng Morgan không bị chỉ đích danh, nhưng cách dùng từ của Lindbergh mang âm hưởng của những lời công kích vào ngân hàng trong phiên điều trần với Nye nhiều năm trước. Ngày hôm sau, Tổng thống Roosevelt nói với Bộ trưởng Tài chính Henry Morgenthau: "Tôi hoàn toàn tin rằng tên Lindbergh này là một tay phát-xít".[47]

Betty Morrow, khi đó là quyền Hiệu trưởng trường Smith College, thấy không yên vì những lời bóng gió của Charles. Năm ngày sau

khi bài phát biểu lên sóng, bà tỏ ra đầy kích động khi ăn trưa với Anne tại Cosmopolitan Club*. Betty cảm thấy xấu hổ vì nước Mỹ đã không nhanh chóng giúp sức cho Anh và đau khổ nói với Anne: "Họ sẽ ghét chúng ta lắm, rồi họ sẽ ghét chúng ta..."[48] Tuy nhiên, dù rất thẳng thắn khi nói chuyện với con gái, bà Morrow ngần ngại không dám thách thức con rể. Ngày hôm sau bữa trưa đó, bà bí mật viết thư cho Lamont, mong ông nói lý lẽ cho Lindbergh hiểu: "Tôi đang ở trong một tình thế khó khăn... nhưng nỗi lo lắng lớn nhất của tôi là Anne. Con bé đang bị giằng xé nội tâm, khiến nó ngày càng tiều tụy".[49]

*. *Một câu lạc bộ dành riêng cho những phụ nữ có vị thế tại New York. (BTV)*

Bằng giọng điệu của một người chú quan tâm, Lamont viết cho Charles Lindbergh. Ông nói mình khá ngại ngần khi liên lạc với Charles và kể về mối giao tình với nhà Morrow. Sau đó, ông hỏi thẳng luôn vào vấn đề rằng kẻ âm mưu không được nêu tên trong bài phát biểu của Charles là ai. Ông cũng nói thêm rằng ông không biết về bất kỳ nhân tố nào như vậy. Cố gắng gợi lại tình thân từ những năm trước đó, Lamont khéo léo khuyên nhủ Charles: "Charles thân mến, điều quan trọng bây giờ là đoàn kết quốc gia. Chúng ta không nên lan truyền sự hoài nghi và buộc tội lẫn nhau trừ khi có bằng chứng rõ ràng".[50]

Bức thư hồi âm có lẽ đã khiến Lamont ớn lạnh. Nó không mang tính thù địch nhưng lạnh lùng và sắc nhọn, như thể Lindbergh đã biến thành một người xa lạ. "Tôi cố tình không nói rõ các cá nhân, nhóm hoặc tổ chức trong bài phát biểu vì tôi vẫn hy vọng mình không phải làm điều này", Lindbergh cho biết, tuyên bố rằng làm như vậy sẽ chỉ khơi lên những đối kháng giai cấp nguy hiểm. Ông ta cảnh báo rằng việc Mỹ tham chiến sẽ gây ra "tình trạng hỗn loạn" và hủy diệt nước Mỹ hiện đại. Ông ta kết luận: "Dù rất tôn trọng những phán xét của ông, nhưng tôi sợ rằng quan điểm của chúng ta về vai trò của đất nước này đối với các cuộc chiến tranh ở châu Âu là quá khác nhau".[51] Sau này, khi một phóng viên hỏi Lamont tại sao ông không đến thăm nhà Lindbergh, ông ngắt lời: "Tôi không có quan hệ gì với họ".[52]

Sau khi nỗ lực bí mật thông qua Lamont bị thất bại, Betty Morrow quyết định công khai phản đối con rể. Trong cuộc sơ tán Dunkirk* vào tháng 6, thay mặt Ủy ban của William Allen White, bà đã phát biểu phản bác quan điểm của Charles. Trước đó, bà gọi điện cho Anne để xoa dịu. "Cha con sẽ mong mẹ làm điều đó", bà nói với Anne. Anne thì cho rằng mẹ bà bị lợi dụng vì mục đích lấy

lòng công chúng.[53] Betty nhận ra điều này sau khi White vênh vang vì "cú lừa thông minh" của mình khi dùng bà để chống lại Charles. Russell Leffingwell thông báo với Tổng thống Roosevelt sau đó rằng Betty Morrow "không muốn xuất hiện trở lại trong bất kỳ cuộc đụng độ công khai nào với Lindbergh nữa".[54]

*. *Trận chiến Dunkirk diễn ra từ ngày 26/5 - 4/6/1940 ở thành phố Dunkirk của nước Pháp, là một trong những trận chiến ác liệt nhất giữa phe Hiệp ước và Đức Quốc xã tại thời điểm này. Ở trận này, quân Đức đã chiếm đóng nước Pháp và vây hãm liên quân của Bỉ, Canada, Anh và Pháp, đánh cho phe Hiệp ước thua tơi tả và phải mở đường máu theo phía eo biển để rút về nước Anh. (BTV)*

Vào khoảng mùa xuân năm 1940, nhà Morgan dường như có thể đồng thời đánh bại New Deal và hỗ trợ sự nghiệp của Anh. Con đường trung dung được chờ đợi từ lâu đã mở ra trong đảng Cộng hòa. Cùng với Đại sứ Anh, Hầu tước Lothian, Lamont tới một bữa ăn tối ấm cúng tại tư gia của nhà xuất bản Ogden M. Reid, người sẽ đại diện cho hai ứng cử viên tổng thống của Đảng Cộng hòa. Robert A. Taft, con trai của cựu chủ tịch đảng, cũng là thượng nghị sĩ đảng Cộng hòa từ bang Ohio, là người chống chủ nghĩa quốc tế. Nhưng cái tên gây bất ngờ là ứng viên Wendell Willkie. Là chủ tịch của tập đoàn đầu tư khổng lồ Commonwealth and Southern Corporation, ông từng đụng độ với Tổng thống Roosevelt trong vụ tập đoàn Tennessee Valley Authority tiếp quản các nhà máy phát điện của mình. Tại bữa ăn tối, Willkie thể hiện là người ủng hộ hỗ trợ vô điều kiện cho nước Anh, bao gồm cả việc cung cấp máy bay và thiết bị hải quân. Ngay hôm đó, Lamont và Reid đã thuyết phục thành công để Willkie ra ứng cử và Lamont là nhân tố chủ chốt trong việc thúc giục ông chạy đua. Willkie sau đó lặp lại quan điểm ủng hộ nước Anh nồng nhiệt trong bữa ăn tối tại nhà Lamont, một buổi tụ họp nhằm tranh thủ sự hỗ trợ của Phố Wall cho chiến dịch chạy đua vào ghế tổng thống.

Willkie như được đo ni đóng giày cho vị trí cộng sự ở Morgan. Kể từ thời McKinley, các ngân hàng lao đao vì những lựa chọn hạn hẹp trong chính trị Mỹ. Hoặc là họ bắt tay với đảng Dân chủ, phe ủng hộ can thiệp gay gắt trong nước hoặc đi theo đảng Cộng hòa, những người theo trường phái cô lập với các vấn đề quốc tế. Là một chủ nợ lớn của các khoản vay nước ngoài, ngân hàng ủng hộ tự do thương mại và dòng vốn tự do khi các doanh nghiệp lớn vẫn chủ yếu theo chủ nghĩa bảo hộ. Suy đi tính lại, ngân hàng quyết định chọn đảng Cộng hòa, nhưng không phải không gặp khó khăn đáng kể trong các vấn đề nước ngoài.

Không nghi ngờ gì nữa, Morgan trúng quả với Willkie. Nguyên là đảng viên đảng Dân chủ, ông là một người hướng ngoại yêu thích nước Anh, một người ủng hộ hiệp định thương mại đối ứng và nói chung là cùng chí hướng với chính sách đối ngoại của Tổng thống Roosevelt. Đồng thời, ông là người ủng hộ thị trường tự do trong nước và trông chờ sự điều chỉnh trong chính sách New Deal cũng như một môi trường đầu tư thuận lợi hơn. Ông có rất nhiều bạn bè trên Phố Wall, bao gồm Perry Hall của Morgan Stanley (Willkie là một trong những khách hàng đầu tiên của Harold Stanley vào năm 1935). Ông là một hiện thân của phe Cộng hòa mà giới chủ ngân hàng có thể nhiệt thành ủng hộ.

Với khuôn mặt sáng láng, nụ cười hào sảng và phong thái đặc trưng của dân Indiana, Willkie vừa dân dã vừa tinh tế, thừa khả năng nâng đỡ Phố Wall mà không có vẻ giống như kẻ đại diện cho giới nhà giàu. Tạp chí *Fortune* gọi ông là một "gã nhà quê thông minh" và Harold Ickes trêu đùa ông là "chàng luật sư chân trần của Phố Wall".[55] Nhưng kết cục quá khắc nghiệt, bởi Willkie muốn giữ lại nhiều chính sách trong New Deal – thương lượng tập thể, tiền lương tối thiểu và giờ làm tối đa – những thứ Phố Wall ghét cay ghét đắng. Mặc dù Willkie tuyên bố ứng cử muộn khi chỉ còn bảy tuần nữa là tới Đại hội đảng Cộng hòa vào tháng 6 năm 1940, nhưng ứng viên dưới cơ này lại có màn phi nước đại ngoạn mục. Ông không nhấn mạnh hỗ trợ của Morgan để không đánh động bộ phận chống đối Phố Wall trong đảng. Để gây dựng hình ảnh mộc mạc thân thiện, ông chỉ lấy phòng đôi khiêm tốn trong khách sạn Benjamin Franklin ở Philadelphia, gần nơi diễn ra đại hội. Tom Lamont cũng được yêu cầu tránh mặt tại nơi làm việc của ứng viên này.

Nhưng dù Willkie cố tình tạo khoảng cách, những người phản đối vẫn nhanh chóng bám lấy những mối liên hệ với Phố Wall nhằm hạ uy tín ông. Dân biểu Usher L. Burdick của bang Bắc Dakota đưa ra cảnh báo giữa đoàn đại biểu: "Tôi tin mình đang phục vụ lợi ích tốt nhất của đảng Cộng hòa bằng việc phản đối và phơi bày những âm mưu lẫn động cơ của J. P. Morgan cũng như các ông chủ ngân hàng khác ở New York khi họ ép đảng Cộng hòa chọn Wendell Willkie. Tôi hiểu ma lực của đồng tiền".[56]

Đảng Cộng hòa đang khao khát những nhà lãnh đạo mới và cuối cùng đã chọn Willkie trong cuộc bỏ phiếu thứ sáu, bỏ qua công tố viên Thomas Dewey (người đã truy tố Richard Whitney) và Thượng nghị sĩ Taft. Tháng sau, Tổng thống Roosevelt được đề cử chạy đua cho nhiệm kỳ thứ ba ở Chicago, với Henry A. Wallace từ bang Iowa làm ứng cử viên phó tổng thống. Willkie "đánh bạc"

bằng cách dung hòa giữa phe ủng hộ chính sách đối ngoại của Tổng thống Roosevelt trong tình thế chiến tranh khẩn cấp với sự trung hòa của chính sách New Deal. Ông thậm chí còn đưa ra một thỏa thuận với Roosevelt rằng tổng thống nói sẽ tham vấn với ông về chính sách đối ngoại để đổi lấy cam kết không đưa vấn đề chiến tranh vào chiến dịch tranh cử. Roosevelt không đồng ý vì không tin đảng Cộng hòa sẽ giữ lời và cảm thấy bất mãn khi mua vui cho Willkie với tiềm năng của một thỏa thuận như vậy.

Tháng 11, Roosevelt giành chiến thắng với hơn năm triệu phiếu. Thất bại của Willkie không khiến những cáo buộc về động cơ của Phố Wall chấm dứt. Nó càng làm tăng thêm sự hằn học từ phe phản đối rằng những ông chủ ngân hàng xảo quyệt đã âm mưu đưa ứng viên này đại diện cho đảng trong cuộc bầu cử. Nhà sử học Harry Elmer Barnes sau đó buộc tội: "Chưa từng có ai được đề cử chạy đua vào chức tổng thống mà lại ít được biết đến và ít được ủng hộ như ông ta. Có ít nhất khoảng một chục người hoặc hơn trong "căn phòng mờ khói"* nổi tiếng tại khách sạn ở Chicago nơi Warren G. Harding được lựa chọn làm ứng viên vào năm 1920. Chỉ có hai người quyết định rằng Willkie sẽ là ứng viên đảng Cộng hòa… Họ là Ogden Mills Reid… và Thomas W. Lamont".[57]

*. *Thuật ngữ chính trị Mỹ, dùng để chỉ các cuộc họp kín, thảo luận bí mật giữa các nhân vật có quyền lực chính trị và kinh tế, ưa hút xì gà và có mạng lưới quan hệ rộng, thông thường là về một ứng viên bất ngờ hoặc một quyết sách quan trọng mà không quan tâm đến lợi ích của số đông. (ND)*

Hóa ra nhà Morgan không phải chịu nhiều thiệt thòi từ sự thất bại của Willkie như người ta nghĩ. Càng vững tâm với chiến thắng bầu cử của mình, Roosevelt càng có nhiều động thái mạnh mẽ hơn để hỗ trợ Anh, và để làm điều này, ông cần các ngân hàng Morgan. Với một sự xoay chuyển kỳ diệu, sự lạnh nhạt trong quan hệ Morgan-Roosevelt tan ra và được thay thế bằng mối quan hệ nồng ấm với Nhà Trắng mà số 23 Phố Wall đã không được hưởng từ thập niên 1920. Khi sự chú ý của người Mỹ chuyển từ các cuộc tranh luận nóng bỏng về chính sách trong nước sang cách đối phó với những kẻ độc tài châu Âu, sức mạnh của nhà Morgan cũng tăng lên.

Chương 23
Con tin

Ngày 22 tháng 6 năm 1940, Thủ tướng mới của Pháp, Nguyên soái Henri Philippe Pétain, đầu hàng trước chiến thuật chiến tranh chớp nhoáng* của Đức và ký với Hitler hiệp ước đình chiến, để lại một mình Anh chiến đấu chống lại phe Trục. Điều này khiến Morgan et Compagnie rơi vào tình huống nguy hiểm. Banque Morgan trang nghiêm, như cách người Pháp gọi, lấy trụ sở là một căn biệt thự tại số 14 Quảng trường Vendôme, sàn sảnh bằng đá cẩm thạch của nó càng lấp lánh bởi ánh sáng rọi qua mái vòm khổng lồ. Được nhà Drexel thành lập năm 1868, công ty này có một di sản lẫy lừng, trụ vững trong thời Chiến tranh Pháp-Phổ và Thế chiến I. Nó có tên là Morgan, Harjes cho đến năm 1926, khi cổ đông Herman Harjes qua đời vì một tai nạn trong trận polo ở Deauville và mang tên Morgan et Compagnie từ đó. Dưới cấu trúc hợp tác chặt chẽ của Đế chế Morgan trước khi có Đạo luật Glass-Steagall, Jack Morgan là cổ đông cao cấp và hầu hết vốn của ngân hàng do chi nhánh New York cung cấp.

*. *Nguyên văn tiếng Đức blitzkrieg: chỉ cách thức tiến hành chiến tranh của quân đội Đức Quốc xã trong Thế chiến II, với mục đích nhanh chóng bao vây và tiêu diệt chủ lực của quân địch. Từ này được một tờ báo của Anh sử dụng lần đầu vào năm 1939, nhưng lại chưa được dùng trong điều lệnh hoặc hướng dẫn tác chiến chính thức của Đức Quốc xã, vì vậy không được coi là học thuyết hay chiến lược chiến tranh hoàn chỉnh. (BTV)*

Dù chưa bao giờ đạt được danh tiếng như New York và London, ngay cả vào những năm 1980, Morgan et Compagnie vẫn được xếp hạng là một trong những tổ chức tài chính nước ngoài lớn nhất ở Paris. Không chỉ là kênh giao dịch giữa chính phủ Pháp và J. P. Morgan & Co., nó cực kỳ thân thiết với Ngân hàng Trung ương Pháp. Nhân viên của ngân hàng này thường giữ vị trí rất cao trong

chính phủ. Morgan et Compagnie phục vụ công ty con tại Pháp của hầu hết các công ty Mỹ, cung cấp chi phiếu và thư tín dụng du lịch cho những du khách Mỹ giàu có, xử lý các giao dịch tiền tệ cho người Mỹ tại Pháp và có hầm chứa đầy chứng khoán thuộc sở hữu của người Mỹ và người Pháp. Ngân hàng này còn trao đổi nhân viên thực tập với Morgan Grenfell và J. P. Morgan. Tuy nhiên, cơ sở tại Pháp luôn khó xử bởi mối quan hệ thân mật giữa Morgan với Anh và tinh thần dân tộc quá cao đối với sự thâm nhập của Mỹ vào nền kinh tế Pháp.

Thông tin bị phong tỏa kín kẽ tới mức đến tận tháng 9 năm 1944, những gì xảy ra với Morgan et Compagnie trong suốt thời kỳ chiếm đóng của Đức Quốc xã mới được tiết lộ; những thông tin này đang được phục hồi từ các ghi chép không được công bố của Morgan Guaranty. Mọi chuyện bắt đầu khi Ngân hàng Trung ương Pháp tiến hành lập kế hoạch bảo vệ số vàng của họ do nghi ngờ cái họ gọi là nền hòa bình giả tạo có được nhờ Hiệp ước Munich năm 1938. Ngân hàng này chuyển vàng đến New York dưới danh nghĩa một quỹ dự phòng cho các giao dịch chiến tranh trong tương lai, đồng thời lấy vàng thỏi lưu trữ tại kho ở Vrilliere và phân bổ đến 51 địa điểm chiến lược trên khắp đất nước.

Nhiều ngân hàng Paris thực hiện kế hoạch dự phòng tương tự. Morgan et Compagnie mua một khách sạn đã xuống cấp ở Niort, một thị trấn phía đông nam của Nantes. Khách sạn này được thiết kế lại làm một cơ sở an ninh tự cung tự cấp để bảo vệ số chứng khoán tại đây, với két trong tầng hầm và khu ngủ cho nhân viên ở tầng trên. Sau khi nổ ra chiến tranh, chính phủ Pháp khuyên Nhà Morgan lập một văn phòng ở Chatel-Guyon, một vùng không bị chiếm đóng tại Pháp, để bảo vệ các mối giao dịch với Banque de France. Vài tuần trước khi quân Đức tiến vào Paris, Morgan và các ngân hàng khác chuyển chứng khoán đến những căn cứ an toàn vùng trung nam nước Pháp, chỉ để lại một nhóm nhân viên nhỏ ở Paris. Sau đó, năm ngày trước khi Pháp thất thủ, hai cộng sự người Mỹ của Morgan et Compagnie, Bernard S. Carter và Julian Allen, sơ tán khỏi Paris trên con đường kín người tị nạn và tắc nghẽn với xe ngựa thồ, xe đạp. Tất cả động thái trên thể hiện những biện pháp phòng ngừa khôn ngoan.

Trong thời gian chiếm đóng, quân Đức Quốc xã lấy trụ sở ở Bộ Tư pháp và Khách sạn Ritz ngay gần Morgan et Compagnie trên đường Vendôme. Ba trong số các ngân hàng Mỹ có chi nhánh tại Paris là J. P. Morgan, Guaranty Trust và Chase National vẫn mở cửa, trong khi National City không hoạt động. Cuối tháng 6 năm 1940, Leonard Rist của Morgan et Compagnie bị bắt và đưa đến

một trại tù nhân của Đức ở Sudetenland. Rist là con trai của nhà kinh tế học nổi tiếng người Pháp Charles Rist và được đích thân Jack Morgan tuyển chọn. Khi đang ở New York vào năm 1928, Leonard nhớ lại: "Jack hỏi tôi tại sao cứ làm ở tận đâu mà không về Morgan, chính xác từng từ như thế đấy; và rồi tôi quyết định ứng tuyển vào Morgan ở Paris".[1]

Rist bị cầm tù trong 18 tháng, trong lúc đó, cha mẹ ông lên kế hoạch khẩn cấp nhằm đảm bảo công việc cho con trai thứ của họ trên Phố Wall thông qua Russell Leffingwell. Nhà Morgan cuối cùng cũng cứu được Leonard thông qua người bạn ở Vatican, Bernardino Nogara, thủ quỹ ở Cục Quản lý đặc biệt của Tòa Thánh. Nogara bằng cách nào đó đã thuyết phục người Đức phóng thích Rist để duy trì sức khỏe tài chính của Pháp. Sức mạnh bí ẩn của Morgan và danh tiếng của Rist kết hợp lại khiến phe Đức bị thuyết phục. Sau chiến tranh, Bộ Tài chính Pháp cử Leonard Rist tới Ngân hàng Thế giới và cuối cùng ông giữ chức trưởng Bộ phận Kinh tế tại đây.

Trong thời gian còn lại của cuộc chiến, quyền điều hành Morgan et Compagnie do hai nhân vật kiên cường, dũng cảm đảm nhiệm. Người thứ nhất là Maurice Pesson-Didion thanh lịch, một cựu chiến binh bị thương trong trận Marne. Người còn lại là Louis Tuteleers, trưởng Vụ Tín dụng, người phải tập tễnh sau một chấn thương khi phục vụ trong quân đội Bỉ. Họ bị Đức Quốc xã liên tục khiêu khích và can thiệp, đồng thời giám sát gắt gao các hoạt động. Để thu vén cho cuộc chinh phạt của mình, Hitler cướp vàng và ngoại tệ từ các ngân hàng trong vùng lãnh thổ bị chiếm đóng. Trong kế hoạch trả thù Hiệp ước Versailles, Hitler đã chọn nước Pháp để tống tiền. Cũng giống như những ngân hàng khác, Morgan et Compagnie có thể kinh doanh bằng các tài khoản đồng franc, nhưng giao dịch ngoại hối là phạm pháp. Ngân hàng phải kê khai với Đức mọi loại ngoại tệ họ sở hữu cũng như tài sản trong két an toàn.

Nhà Morgan luôn tự hào rằng ngân hàng vẫn hoạt động trong thời kỳ Đức Quốc xã chiếm đóng Paris mà không phải vi phạm nguyên tắc của chính họ. Tuy nhiên, ngân hàng có lẽ có một người bảo trợ bí mật, đó là Thống chế Pétain, người đứng đầu chính phủ Vichy*, hợp tác với phe Trục. Được ca ngợi như một anh hùng vào năm 1917, Pétain quan hệ với nhiều "quý bà từ thiện", bao gồm cả vợ của Herman Harjes và Anne Morgan. Có lẽ là thông qua các cuộc gặp gỡ này, ông đã mở một tài khoản tại Morgan et Compagnie. Tài khoản này bị tiết lộ vào tháng 11 năm 1941, trong một cuộc tranh luận dữ dội tại Hạ viện Anh. Hóa ra, Pétain đã ký một hợp

đồng niên kim với một công ty của Canada vào năm 1937; ngay cả sau khi Pháp sụp đổ và Anh bị phong tỏa, phía Canada đều đặn trả 600 bảng mỗi năm cho Morgan Grenfell. Số tiền này sau đó được chuyển vào tài khoản của Pétain tại Morgan et Compagnie và được Bộ Tài chính Anh cấp phép.

*. *Chính phủ Vichy được Thống chế Pétain thành lập sau khi Pháp thất thủ trước Đức Quốc xã. Chính phủ này tự gọi mình là Quốc gia Pháp, hợp tác với phe Trục từ tháng 7 năm 1940 đến tháng 8 năm 1944. (BTV)*

Tại Hạ viện, Tiến sĩ Russell Thomas phản đối Bộ trưởng Tài Chính Kingsley Wood: "Liệu quý ngài đáng kính có thấy những giao dịch này sẽ kích động sự phẫn nộ trong công chúng, làm giảm uy tín của chính phủ và gây ra nhiều nghi ngờ trong thời điểm cần đoàn kết dân tộc hay không?"[2] Bào chữa cho các giao dịch, Kingsley Wood lưu ý rằng Canada có quan hệ ngoại giao với chính phủ Vichy và Pétain là người đứng đầu chính quyền đó. Tuy nhiên, các giao dịch này cuối cùng cũng chấm dứt.

Sau trận Trân Châu Cảng, Morgan et Compagnie bị liệt vào danh sách ngân hàng chống đối và bị giám sát đặc biệt bởi một người Đức là Herr Caesar. Ông này có văn phòng tại số 18 Vendôme. Caesar khăng khăng rằng công ty này phải chấp nhận các tài khoản từ các ngân hàng và doanh nghiệp Quốc xã. Để tránh sự sỉ nhục này, Pesson-Didion thông báo cho phát-xít rằng J. P. Morgan & Co. chỉ dẫn ông ta không được chấp nhận tài khoản mới hoặc mở rộng các tài khoản cũ; nếu phá vỡ quy tắc này, ông sẽ buộc phải giải tán ngân hàng. Chiến lược chặn đầu này đã có hiệu quả, ngân hàng này không phải nhận tiền gửi của Đức Quốc xã.

Morgan et Compagnie không mấy thành công đối với các tài khoản của người Do Thái. Đức Quốc xã đã thành lập một cơ chế hành chính đặc biệt để rà soát tài sản và két an toàn của người Do Thái. Tại Morgan và các ngân hàng khác ở Paris, chúng vét sạch các tài khoản và két an toàn của khách hàng Do Thái, cướp đi tổng cộng 11,5 triệu franc. Morgan phản đối trong vô vọng. Để có thể vận hành trong thời kỳ chiếm đóng của Quốc xã, các ngân hàng cũng khó mà phản ứng quá quyết liệt với điều này.

Cuộc đụng độ kịch tính nhất với Đức Quốc xã xảy ra vào năm 1944, khi một sĩ quan thuộc SS, đội cận vệ áo đen Quốc xã, hùng hổ bước vào ngân hàng và đòi lấy tiền trong một tài khoản. Khi Tuteleers cự tuyệt, tên sĩ quan liền rút súng dí vào lưng ông, buộc ông phải đi tập tễnh ra ngoài đường. Tuteleers và Leonard Rist bị

đưa tới trụ sở của SS trên đường Saussaies và bị dọa đưa đến một trại tập trung nếu không nộp tiền. Họ bị đánh bằng báng súng và biệt giam trong khoảng hai giờ bên trong một phòng để đồ tối tăm, chỉ được thả sau khi nộp 8.000 đô-la tiền chuộc.

Một lần khác, bất chấp mối đe dọa bị bỏ tù hoặc trục xuất, Maurice Pesson-Didion nhất quyết không giao nộp trái phiếu kho bạc Pháp. Một sĩ quan mật vụ Gestapo sau đó yêu cầu xem danh sách chứng khoán Morgan et Compagnie sở hữu và không thể tin rằng ngoài chứng khoán chính phủ, tài sản của ngân hàng chẳng có là bao. Từ lâu đã nghe đồn về quyền lực huyền thoại của Morgan, ông ta khăng khăng Pesson-Didion đang chế giễu mình và Đế chế Đức. Kể ra những ảnh hưởng của Morgan tới các công ty khác của Pháp, tên sĩ quan này mong sẽ tìm thấy danh sách công ty con của Credit Lyonnais và các cổ phiếu ngân hàng khác. Hắn ta tin chắc rằng nhà Morgan nắm giữ một lượng lớn cổ phiếu ngân hàng Pháp. Lamont sau đó kể lại những gì tên sĩ quan Đức này nói: "Nếu không, làm thế nào họ có thể kiểm soát tất cả các ngân hàng cơ chứ?" Pesson-Didion trả lời họ không giữ chút trái phiếu nào. Tên sĩ quan đó lại yêu cầu ông giải thích "về tầm ảnh hưởng to lớn của nhà Morgan ở tất cả các lục địa và khắp mọi nơi". Pesson-Didion lặng lẽ trả lời rằng ông không có lời giải thích nào ngoại trừ việc nó nằm trong chính tính cách của những con người đã gây dựng nên đế chế Morgan".[3] Có thể Lamont đã sáng tác thêm chi tiết cho câu chuyện này, nhưng rõ ràng trên thực tế, Morgan et Compagnie không có nhiều ảnh hưởng như giới chức Đức Quốc xã tưởng tượng. Người ta luôn suy nghĩ sai lầm rằng nhà Morgan duy trì quyền lực qua việc trực tiếp sở hữu cổ phần trong công ty chứ không phải thông qua ngân hàng độc quyền và quan hệ tư vấn. Với toàn bộ quyền lực và sức mạnh của J. P. Morgan & Co. đứng sau, Morgan et Compagnie quả thực không cần nguồn vốn lớn.

Morgan et Compagnie là ngân hàng duy nhất của Mỹ ở Paris mở cửa trong suốt cuộc đại chiến. Nó thậm chí còn thu được chút lợi nhuận. Leonard Rist đủ thông minh để hiểu thành công như vậy có thể khiến người ta nghĩ rằng ngân hàng phần nào hợp tác với địch, hoặc ít nhất là thực hiện chính sách khuất mắt trông coi. Có lẽ do vậy, ông thường xuyên nhắc đến chiếc huy chương được Tướng Eisenhower trao vì "lòng dũng cảm trong việc giúp đỡ phe Hiệp ước thoát khỏi tay kẻ thù".[4] Việc chính phủ Mỹ thừa nhận những hoạt động của Morgan et Compagnie trong cuộc chiến đã được khẳng định vào cuối năm 1944 khi Bộ Tài chính và Chiến tranh yêu cầu J. P. Morgan & Co. đưa cộng sự cao cấp Dean Jay cùng những cộng sự Mỹ khác về Vendôme để khôi phục hoạt động bình thường của ngân hàng. Ai cũng biết doanh nhân Mỹ ở Pháp ít khi

đưa ra các quyết định quan trọng mà không tham vấn Dean Jay, một người có dáng vẻ nhỏ nhắn và mái tóc bạc trắng. Vì thế, sự trở về của ông mang tính biểu tượng quan trọng. Một trong những vinh dự lớn nhất dành cho Morgan et Compagnie là họ được giao xử lý số tiền gửi của quân đội Mỹ trên đất Pháp thời sau giải phóng.

Khi bóng tối bao trùm châu Âu vào năm 1940, Tom Lamont cố gắng tách Benito Mussolini ra khỏi Adolf Hitler lần cuối. Lòng tin của Lamont vào Mussolini vẫn không thay đổi dù tội ác của trùm phát-xít nhiều đến đâu. Tháng 1 năm 1939, sau khi biết tin Mussolini ra lệnh đầu độc nhiều ngôi làng ở Libya và Ethiopia, Lamont vẫn trấn an đại diện của Morgan ở Rome, Giovanni Fummi, rằng ông vẫn "thực sự ngưỡng mộ những thành tựu nội chính phi thường của Il Duce trong vai trò người đại diện cho nhân dân".[5] Ông bám vào suy nghĩ ảo tưởng vẫn thịnh hành trên Phố Wall trong những năm 1920 rằng có tới hai Mussolini – người nội tướng tài năng và kẻ mạo hiểm liều lĩnh – bằng cách nào đó lại cùng tồn tại trong một cơ thể.

Mùa xuân năm 1939, đánh giá của Lamont về Mussolini đã ảnh hưởng sâu sắc tới các chính sách của chính phủ Mỹ. Trong nhiệm vụ cuối cùng ở Thời kỳ Ngoại giao, ông trở thành nhà ngoại giao tâm phúc của Roosevelt khi cố gắng kéo Ý ra khỏi cuộc chiến. Làm việc cho Nhà Trắng, Lamont phải vượt qua một trở ngại lớn, đó là giải thích cho Tổng thống Roosevelt hiểu mối quan hệ thân mật giữa Mussolini và Giovanni Fummi. Dù ngân hàng gần như luôn coi Fummi là một đại diện trung lập, trong 20 năm, ông này là kẻ tôn sùng Il Duce. Fummi đã dự đoán rằng Mussolini sẽ đưa Ý thành một cường quốc vùng Địa Trung Hải. Khi nói về Fummi, Lamont đưa ra câu trả lời sẵn có: "Dù trung thành với chính phủ của mình, ông ấy không phải là một tên phát-xít".[6] Cho dù Roosevelt tin hay không, Lamont đã là một trung gian hiệu quả khác thường giữa Mỹ và Ý.

Mùa xuân đó, Lamont nói đùa rằng muốn du lịch đến Rome và cắm trại ngoài trời ở vùng thôn quê. "Thỉnh thoảng tôi lại hoài niệm về ánh dương và bầu trời quang đãng của nước Ý", ông nói với Fummi.[7] Nhưng ông lại hủy bỏ một chuyến đã lên kế hoạch, lo sợ tay phóng viên nào đó sẽ có thể phát hiện tên mình trong danh sách hành khách đi tàu. Ông vui vẻ nói với Joe Kennedy rằng "trò hề của Duce ở Albania"* mới là nguyên nhân chính làm ông hủy chuyến thăm tới American Academy tại Rome, một tổ chức do các cộng sự của Morgan tài trợ kể từ thời của Pierpont.[8]

. Ý xâm lược Albania vào tháng 4 năm 1939. (BTV)

Thay vì đi thăm, Lamont gửi một bức thư cho chính phủ Ý, cảnh báo rằng Mỹ sẽ kiên quyết chống lại sự ngông cuồng của Đức và ngụ ý rằng, cả của Ý. Phức tạp như kiểu ngoại giao bí mật của Morgan, Fummi chuyển bức thư cho Bernardino Nogara, Bộ trưởng Tài chính của Vatican, người lại chuyển nó cho Azzolini tại Ngân hàng Trung ương Ý. Cuối cùng, bức thư tới bàn làm việc của Mussolini với quyền lực không thể chối cãi của Chúa và sức mạnh đồng tiền phía sau nó.

Vatican là nhân vật quan trọng trong những nỗ lực của cả Lamont và Roosevelt nhằm thuần phục Mussolini. Tháng 2 năm 1939, Roosevelt cử Joe Kennedy đến dự tang lễ của Đức Giáo Hoàng Pius XI nhằm lấy lòng Vatican. Một năm sau, ông thành tổng thống đầu tiên có đại diện cá nhân ở Vatican – Myron Taylor, cựu giám đốc của U.S Steel và trong những năm trước đó, là một người cực kỳ ngưỡng mộ Mussolini. Vatican lo sợ bị cô lập chính trị nếu Hitler bắt tay với Mussolini nên rất hoan nghênh sự cởi mở của Roosevelt, điều làm dấy lên sự phản đối dữ dội từ người Mỹ theo đạo Tin Lành.

Mùa xuân năm 1940, Lamont cố gắng thuyết phục Mussolini lần cuối. Ông gửi một lá thư và thông báo trước cho Tổng thống Roosevelt qua điện thoại; Tom Catto cũng đưa lá thư này cho Ngoại trưởng Anh, Bá tước Halifax xem qua. Lamont đã cố gắng hóa giải ảo tưởng của Mussolini rằng trong trường hợp chiến tranh, ông có thể trông chờ vào sự hỗ trợ trung thành của những nhóm người Mỹ gốc Ý. Lamont nói rằng nhóm người này kiên quyết chống Hitler và Ý không nên đánh cược vào nhóm theo chủ nghĩa biệt lập tại Mỹ. Ông cảnh báo về chiến thuật chiến tranh chớp nhoáng của Đức Quốc xã. Một lần nữa, Fummi đưa thông điệp này cho Nogara tại Vatican, người hứa sẽ chuyển lời cho Mussolini. Nhưng nhiệm vụ này không những thất bại mà còn phản tác dụng, khiến Mussolini ngờ rằng Fummi, người chuyển phát thư tín của Morgan, là một điệp viên cho liên minh Anh- Mỹ. Hành động lần này của Lamont trùng hợp với một nhiệm vụ mà tổng thống yêu cầu Thứ trưởng Ngoại giao Sumner Welles thực hiện. Sau một cuộc nói chuyện lạnh nhạt với Welles, Mussolini nói với con rể Galeazzo Ciano: "Ta và Mỹ không thể thấu hiểu lẫn nhau vì họ đánh giá các vấn đề một cách hời hợt trong khi chúng ta đi sâu vào bên trong".[9] Mussolini cũng từ chối nỗ lực của Francis Rodd ở Morgan Grenfell, người cho rằng Văn phòng chiến tranh của Anh đã không khôn khéo nắm lấy các cơ hội để lôi kéo Il Duce. Ngay sau cuộc di tản vào tháng 6 năm 1940 của quân đội

viễn chinh Anh tại Dunkirk, Mussolini vĩnh viễn khóa tay mình với Hitler.

Tháng 9 năm 1940, Mussolini ra lệnh bắt giữ Giovanni Fummi, phần thưởng trả cho Nhà Morgan vì những năm trung thành không công. Theo hồ sơ công ty Morgan ghi lại, Fummi bị bắt cóc từ khách sạn của mình tại Rome và biệt giam tại nhà tù Regina Coeli. Mussolini giờ đây đã là một kẻ phản bội trên cả phương diện tài chính và chính trị, nên không còn phải nịnh nọt Lamont nữa. Hai tháng trước đó, Ý đã vỡ nợ bao gồm các khoản nợ của thành phố và cả chính phủ. Theo tin chính thức, Fummi bị buộc tội có xu hướng thân Anh trên thư từ. Cáo trạng này chỉ là một lớp màng mỏng che giấu mục tiêu thực sự là một cuộc trả đũa về chính trị. Đối với Fummi, đó là một kết thúc đau đớn sau 20 năm ca ngợi Mussolini trước những chủ ngân hàng quyền lực nhất Phố Wall. Nó cũng là một cú tát trời giáng vì kể cả sau khi Mussolini bắt tay với Hitler, Fummi vẫn coi việc đó là cực chẳng đã. Cho đến thời điểm cận chiến tranh, cả Lamont và Fummi đều cho rằng Mussolini bị đẩy vào vòng tay của Hitler không phải do sự điên rồ hay hoang tưởng tự đại, mà vì yếu kém về ngoại giao của phương Tây.

Lamont, choáng váng và mất phương hướng, cảm thấy phải có trách nhiệm để cứu Fummi. Hai người họ đã có một mối quan hệ thân thiết nhưng vẫn phân trên dưới rạch ròi đến kỳ lạ. Fummi gọi ông là ngài Lamont, trong khi Lamont gọi Fummi là anh chàng Nino nhỏ bé. Một Fummi âu sầu, nhạy cảm, hay lo lắng đã cùng Lamont trải qua bao thử thách của cuộc đời: những lần suy sụp vì công việc, chứng bệnh viêm khớp hành hạ và cái chết vì ung thư vào năm 1930 của người vợ đầu tiên. So với những lá thư công việc sắc bén của Morgan, câu chữ của Fummi lại hoàn toàn khác biệt, như suy tưởng của một người đàn ông dịu dàng u sầu, mang theo nỗi đau theo một cách không hề giống những thành viên khác của Nhà Morgan.

Nhờ khoản thù lao hậu hĩnh từ Morgan, Fummi làm việc tại văn phòng trên con phố Via Veneto nổi tiếng đắt đỏ hay biệt thự vùng Saint-Tropez tươi đẹp. Tuy vậy, ông luôn đối mặt với nguy cơ bị cáo buộc làm gián điệp cho nước ngoài. Trong 20 năm, ông như nghệ sĩ xiếc đi trên dây, cân bằng một bên là lòng yêu nước với một bên là yêu cầu công việc. Thông thường, ông có thể phục vụ cả những ông chủ Phố Wall lẫn Mussolini. Nhưng nếu hai bên xảy ra xung đột thì sao?

Fummi thường nói với Lamont rằng nếu xung đột lợi ích xảy ra,

ngân hàng sẽ được ưu tiên trước nước Ý. Rồi vào năm 1939, ông thừa nhận nếu chiến tranh bùng nổ, ông sẽ đi lính. Ông chưa bao giờ hòa giải được những phức cảm trong bản sắc dân tộc của mình.

Rắc rối của Fummi càng trầm trọng khi vào năm 1934, ông kết hôn với Lady Anne Crawford, con gái của Bá tước vùng Crawford và Balcarres, cũng là cháu gái của Sir Ronald Lindsay, Đại sứ Anh tại Washington. Lớp vỏ bọc rất Anh này đã kích thích sự nghi ngờ của Mussolini. Nhà Morgan gửi tặng cặp đôi một cặp cốc bạc từ thời vua George II làm quà cưới. Năm 1938, Fummi vui vẻ đùa rằng ông đã được Anh hóa thế nào, với "một cô vợ Anh, một thư ký người Anh và một bảo mẫu người Anh!".[10] Khi chiến tranh nổ ra, hiểu rõ tình thế khó khăn của mình, ông đã giúp vợ con cùng bảo mẫu đóng gói đồ đạc chuyển về Scotland còn mình thì ở lại Rome. Có lẽ việc bắt giữ không phải là điều gì quá bất ngờ.

Lamont lên kế hoạch cho việc giải cứu Fummi một cách xuất sắc. Đầu tiên, ông thuyết phục bộ ngoại giao tham gia. Sau đó, qua Myron Taylor, ông gửi lời nhắn bí mật cho thư ký của Giáo hoàng. Có lý do để mong đợi sự đồng cảm của Vatican: Fummi là tâm phúc của Nogara, người đứng đầu bộ phận đầu tư của Vatican, Cục Quản lý đặc biệt của Tòa Thánh. Khi Giáo hoàng Pius XI còn sống, người ta còn cho rằng một ngày nào đó, Fummi sẽ thay Nogara quản lý danh mục đầu tư của Vatican. Nhưng cũng có khả năng là Nogara đã âm thầm ghét người Đức từ lâu, bởi dù trước hay sau chiến tranh, ông cũng không dùng quỹ của Vatican đầu tư vào chứng khoán Đức. Ngoài ra, Lamont đã một lần ăn trưa với Đức Giáo Hoàng mới, Đức Pius XII, ở New York. Hồi âm cho thỉnh cầu của Lamont, Vatican đáp lại rằng họ đang làm "hết sức mình, cả công khai và bí mật, để cứu thoát người bạn này". Tòa Thánh nhấn mạnh sự tham gia của cá nhân Mussolini trong vụ này: "Chúng tôi hiểu quyết định cuối cùng nằm trong tay Thủ tướng".[11]

Cuối cùng, chỉ khi đích thân Lamont cầu xin Mussolini, mọi việc mới được giải quyết. Như thể Il Duce tàn bạo muốn giành được cống phẩm cuối cùng, sự sỉ nhục cuối cùng từ ông chủ ngân hàng này. Lamont đã phải kìm nén tức giận và lập luận rằng Fummi làm đại diện cho nhà nước Ý trước nhà Morgan chứ không phải ngược lại. Nếu điều này có chút sự thật trong đó như những gì Lamont nói, ông cũng cần phóng đại lên một chút nữa. Lamont viết:

Chính Fummi chứ không phải ai khác đã thuyết phục tôi đi thăm

Rome lần đầu vào năm 1923 và những chuyến sau đó đã giúp chính phủ của ông có các khoản vay ưu đãi. Ông ấy luôn chủ động trong đàm phán, nhiệt thành ca ngợi đồng thời bảo vệ chính phủ của ông trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Fummi đúng là đại diện của chúng tôi tại Ý nhưng ông ấy còn đóng vai trò lớn hơn là một người đại diện khôn khéo cho vấn đề tài chính của chính phủ ông.

Thay vì tránh nhắc tới cuộc hôn nhân của Fummi với một phụ nữ Anh, Lamont trắng trợn nhấn mạnh chính điều đó khẳng định tinh thần ái quốc của Fummi. "Thời gian trôi qua, chúng ta càng trở nên ấn tượng hơn với lòng trung thành mà ông ấy dành cho chính phủ và nhân dân mình. Việc kết hôn với Lady Anne Crawford chỉ nhằm để ông ấy cẩn trọng hơn trong lối cư xử của bản thân và trong việc điều chỉnh thái độ đúng đắn với chính phủ của mình".

Điều đáng chú ý là Lamont không bao giờ trực tiếp cáo buộc Mussolini bắt giữ Fummi hoặc hay biết gì về vụ việc này. Ông viết thư như thể đang nói chuyện với một trọng tài thông thái, trung lập và đầy quyền lực. Cuối thư, Lamont xun xoe thêm một lần cuối: "Trên tất cả, vì thái độ ân cần và hào phóng ông dành cho tôi trong tất cả những cuộc gặp gỡ của chúng ta, cũng như những suy xét hợp lý của ông, tôi thay mặt Fummi mạo muội viết thư này để mong ông giúp đỡ trong vấn đề cá nhân cấp bách này".[12]

Khoảng 10 ngày sau khi Fummi bị bắt, Vatican gửi điện tín cho ngân hàng Morgan, thông báo rằng Fummi đã được trả tự do và sẽ đến Thụy Sĩ sống lưu vong. Đối với Lamont, kết thúc này quả là mỉa mai cho nỗ lực sau 17 năm cúi mình và hy vọng rằng Mussolini sẽ thay đổi. Ông không còn chút ảo tưởng nào nữa. Như ông viết trong một lá thư rầu rĩ gửi cho Fummi ở Saint-Moritz, Thụy Sĩ: "Rồi sẽ có lúc, Nino thân mến, một ngày mới sẽ đến, Mỹ và Ý sẽ lại là bạn. Nhưng trước đó, chúng ta sẽ phải trải qua máu lửa, gươm đao và đau thương".[13]

Tháng 2 năm 1941, Morgan đóng cửa văn phòng ở Rome. Hai tuần sau đó, Fummi xuất hiện ở London để giám sát một chuyến giao hàng bí mật cho Vatican: hàng thỏi vàng được chuyển đi từ tầng hầm của Morgan Grenfell. Trong suốt những năm 1930, Vatican đã mua vàng ở mức giá cố định 35 đô-la/ounce và không bao giờ bán ra bất kỳ lượng nào. Fummi kín đáo gọi tên nó là "hàng hóa đặc biệt". Vì lý do an ninh, Vatican bây giờ quyết định chuyển vàng đến New York. Việc chuyển hàng trong thời chiến được thực hiện dưới sự bảo trợ chính thức của Bá tước Halifax. Số vàng đó cuối cùng dừng chân tại Fed New York, nơi giá vàng sẽ

cao chót vót thời hậu chiến.

Năm 1942, Bernardino Nogara muốn Morgan đền ơn trong vụ giải cứu Leonard Rist và Giovanni Fummi. Vatican nắm giữ một lượng cổ phần lớn trong tập đoàn ngân hàng Nam Mỹ, Sudameris, có trụ sở tại Paris nhưng chi nhánh tại Argentina, Brazil và các nước Mỹ Latinh khác. Danh sách đen thời chiến của Mỹ gây thiệt hại nặng nề cho ngân hàng Brazil và khiến nó có nguy cơ đóng cửa. Lúc này, Nogara đề nghị nhà Morgan mua một nửa ngân hàng đó. Đổi lại, nhà Morgan sẽ có quyền ra quyết định cuối cùng đối với các hoạt động của ngân hàng này. Mặc dù Fummi sẵn sàng đến New York đàm phán và Nogara hứa sẽ "đảm bảo tôn trọng đầy đủ quyền lợi của phe Đồng minh trong việc quản lý các chi nhánh tại Nam Mỹ của Sudameris", Lamont giải thích việc này là không thể vì lý do chính trị và pháp lý của việc mua cổ phần trong các ngân hàng nước ngoài được Pháp và Ý chống lưng.[14] Lời thỉnh cầu của Vatican gửi tới Bộ Ngoại giao cũng không cho kết quả gì. Nhưng cuộc thảo luận này cho thấy một ví dụ thú vị về vai trò ngoại giao độc lập của Vatican đối với một nước Ý theo phe Trục.

Tháng 5 năm 1940, Neville Chamberlain từ chức thủ tướng và người lên thay là Winston Churchill, vốn luôn bất đồng quan điểm với Nhà Morgan. Teddy Grenfell làm ngơ trước công lao của Churchill, đã nói về ông: "Trong 30 năm qua, ông ta cho thấy bản thân là một chính khách khó tin nhất và là người bạn khó chiều nhất... Tôi ước ông ta đổi đảng lần thứ ba và về đội Ramsay MacDonald, hoặc thậm chí đảng nào cực tả hơn nữa cũng được".[15] Đến mùa hè năm 1940, Nancy Astor miễn cưỡng thừa nhận với Tom Lamont rằng Churchill đang làm rất tốt công việc của mình nhưng tiếc vì Lloyd George không có chân trong Nội các.

Tháng 8 năm 1940, Mặt trận Anh khai chiến. Những bản tin của Edward R. Murrow được tường thuật sống động đến người dân Mỹ với những cuộc không kích bom về đêm của quân Đức khiến người dân London phải sống trong hầm trú ẩn. Morgan Grenfell xây thêm hầm và lối thoát chống khí độc ra phố và cầu thang. Mặc dù số 23 phố Great Winchester tránh được những cuộc tấn công trực tiếp, nhà thờ của Giáo hội Hà Lan tọa lạc trên con đường hẹp đi từ trụ sở của Morgan Grenfell đã bị phá hủy. Một quả bom dù phát nổ đã bóc tung lớp lót gỗ ở văn phòng các cộng sự của Morgan và thổi bay vài cánh cửa. Một đám cháy lớn gần Hội trường Carpenters đã được dập tắt kịp thời để cứu trụ sở 23 Great Winchester. Sau đó, một tên lửa V-1 rơi trên phố Old Broad, nơi George Peabody và Junius Morgan từng làm việc. Sau mỗi trận tấn công dồn dập như vậy tại London, Harold Nicolson lại gửi Charles

Lindbergh một tấm bưu thiếp châm chọc: "Ông còn nghĩ chúng tôi yếu đuối nữa không?"[16]

Khi trẻ em Anh được sơ tán từ London, nhà Morgan tự hào thực hiện nghĩa vụ của mình. Không có điều gì khiến Jack Morgan sôi máu hơn việc nước Anh đang có chiến tranh. Xanh xao và mệt mỏi, ông đến bến tàu trên phố West Fourteen để đón gần 400 trẻ em Anh di tản trên hai con tàu. Ở đó, ông gặp con của Bá tước Primrose mới 11 tuổi và hai cháu của Nam tước Bicester, cùng tất cả các cô gia sư, bảo mẫu đi kèm. Họ trở thành khách tại dinh thự Matinicock Point cùng với ba người con khác của City Smith. Charles E. A. Hambro từng có thời gian sống với Harry Morgan trong thời chiến, trước khi vội trở lại ngôi trường danh giá Eton để thi đấu cricket năm 1943, kể lại rằng "Jack Morgan sống trong sự huy hoàng lộng lẫy của thời Victoria, với vệ sĩ có vũ trang ở khắp mọi nơi" và "anh chàng nhà Primrose ở một mình với ông già đó".[17] Các hầm bạc của ngân hàng còn giữ giúp Anh nhiều kỷ niệm chương cùng hai bản Kinh Thánh Gutenberg quý hiếm.

Jack cho quân đội Anh sử dụng con tàu *Corsair IV* sau khi thuê lại tàu cũ của George Whitney, *The Wander*. Ông cũng tặng nhiều đồ trang trí nội thất trên thuyền, từ một tấm thảm màu xanh đến chiếc ghế xếp, trong buổi gây quỹ từ thiện cho Anh có tên "Bundles for Britain" tại Gimbel. Harry Morgan cũng bán chiếc thủy phi cơ Grumman của mình cho chính phủ Canada để sử dụng trong các cuộc tuần tra ven biển. Sau khi Pháp thất thủ, một du khách người Anh đến thăm căn nhà số 23 Phố Wall và thể hiện sự lo lắng của mình".Sắp đến lượt chúng ta rồi", ông nói với Jack, "quân Đức sẽ giáng chúng ta những đòn tấn công không thể chống đỡ". Jack rưng rưng xúc động. "Ông bạn ơi", ông nói, "đừng nản chí dù chỉ một khoảnh khắc. Nghe tôi nói này, nước Anh sẽ không bao giờ, không bao giờ, không bao giờ, không bao giờ bỏ cuộc!"[18]. Trong trí tưởng tượng phong phú của mình, ông giờ có thêm lý do để nghĩ ra đủ cách đánh đuổi quân Đức. Trên đường tháo chạy sau các cuộc không kích London, những phi công trẻ của lực lượng không quân Quốc xã Luffwaffe trút số bom thừa lên Wall Hall. Trận bom vào tháng 10 đã thổi bay nhiều ô cửa sổ của tòa nhà. Vì lý do an toàn, bộ sưu tập bạc của Morgan được đưa vào căn hầm ở số 23 Great Wincheste, cũng là nơi Vatican trữ vàng.

Morgan Grenfell giảm dần nhân sự khi các cộng sự tham gia công việc của chính phủ, một động thái tất yếu của công ty trong Thời kỳ Ngoại giao. Nó gần như được coi là một văn phòng chi nhánh của Ngân hàng Trung ương Anh, Kho bạc và Bộ Ngoại giao. Francis Rodd, từng thám hiểm phía nam Sahara trong những năm

1920 và giành được một huy chương của Hội Địa lý Hoàng gia, được chuyển đến châu Phi, trong khi Willy Hill-Wood làm việc cho Anh tại Mỹ gần như trong suốt thời chiến. Nam tước Bicester và Lady Sybil chuyển cơ ngơi Tusmore tại Oxfordshire của họ thành một nhà dưỡng thương 50 giường. Nhiều ngôi nhà vùng nông thôn khác cũng được chuyển thành trại lính hoặc bệnh viện quân đội.

Monty Norman giới thiệu Tom Catto vào một vị trí mới không lương: cố vấn cho Bộ trưởng Tài chính Kingsley Wood. Là một người Scotland thấp bé, nhân thân khiêm tốn nhưng sắc sảo và nghiêm túc, Catto là cộng sự của Morgan Grenfell từ năm 1928. Trước đó, ông quản lý một công ty thương mại Ấn Độ tương đối lớn là Andrew Yule and Company, thuộc sở hữu của các cộng sự của Morgan ở London và New York. Ông có tố chất của một doanh nhân tự gây dựng đế chế với nhiều mối quan hệ độc đáo và rộng rãi. Chẳng hạn, ông từng giao dịch với Vivian Smith ở Trung Đông và Nga. Ông và John Maynard Keynes có phòng làm việc đối diện nhau ở văn phòng bộ trưởng. Keynes thể hiện quan điểm độc lập và mang tính lý thuyết; Catto đại diện cho những vấn đề thực tế về ngân hàng. Họ nhanh chóng được đặt tên là Catto và Doggo, Nam tước Bicester hào sảng khoe với 23 Phố Wall rằng Catto đang thẳng tay loại bỏ rất nhiều ý tưởng thiếu thực tế của Doggo. Monty Norman thích làm việc với Catto, người sẽ kế nhiệm ông làm thống đốc, giúp Morgan Grenfell duy trì mối liên hệ thân mật với Ngân hàng Trung ương Anh.

Vào thời điểm hầu hết lãnh thổ châu Âu đã nằm dưới sự kiểm soát của Đức Quốc xã, Churchill hiểu rằng ông phải tận dụng trí tuệ, khả năng lôi cuốn người khác cùng tất cả các nguồn lực có trong tay để lấy lòng Mỹ. Nhưng ông phải đối mặt với một đối thủ mới, một tổ chức có quyết tâm cao không kém nhằm giữ Mỹ tránh xa cuộc chiến là America First (Nước Mỹ trên hết). Tổ chức này do hai cựu sinh viên trường Yale là R. Douglas Stuart, Jr. và Kingman Brewster thành lập như một cách đáp trả lại Ủy ban của William Allen White. Họ còn chiêu mộ cả Charles Lindbergh. Sau các bài diễn văn trên danh nghĩa American First, Lindbergh gần như đánh mất biểu tượng người hùng một thời trong lòng công chúng. Cả nước Mỹ choáng váng khi ông ta khẳng định rằng "ba nhóm chủ chốt lôi nước này vào cuộc chiến là người Anh, người Do Thái và chính quyền Roosevelt".[19] Ông ta cũng nói về ảnh hưởng ngầm của người Do Thái trong chính phủ và giới truyền thông Mỹ.

Dù các bài phát biểu của Lindbergh tạo được chút ảnh hưởng, những cuộc không kích hàng đêm khiếp đảm ở London đã tạo ra

một làn sóng cảm thông với nước Anh. Càng quyết tâm nhờ thắng lợi trong cuộc tái bầu cử vào tháng 11 năm 1940, Tổng thống Roosevelt càng nỗ lực giúp đỡ Anh. Ông và Churchill đàm phán trao đổi 50 tàu khu trục cũ của Mỹ lấy tám căn cứ không quân Anh tại quần đảo Tây Ấn. Đến cuối tháng 11 năm 1940, Hầu tước Lothian lên tiếng cảnh báo về một cuộc khủng hoảng tiền mặt tiền ẩn tại Anh và vào đầu tháng 12, Churchill nói với Roosevelt rằng đã đến lúc nước Anh "không đủ khả năng trả bằng tiền mặt nữa".[20]

Trong mùa thu tuyệt vọng năm đó, nhà Morgan và chính quyền Roosevelt đã nhất trí tiến hành một chiến dịch viện trợ chiến tranh toàn diện. Việc tái thiết lập quan hệ này khiến cả hai bên có được cảm giác tin tưởng lẫn nhau. Sau cuộc trò chuyện tại Nhà Trắng vào ngày 24 tháng 12 năm 1940, Leffingwell nói với Tổng thống Roosevelt: "Dù vấn đề nội chính giữa chúng ta có khác biệt, các đồng nghiệp của tôi đều sẵn lòng hỗ trợ không giới hạn về của cải cho nước Anh và cho an ninh quốc gia".[21] Cuối tuần đó, Roosevelt cho phát sóng một cuộc trò chuyện thân tình để ủng hộ nước Anh và Leffingwell bình luận về một vài điểm. "Khi ông ấy nói 'đưa cho', có nghĩa là ông ấy muốn cho hoặc cho vay hàng hóa, súng, tàu, máy bay, đạn dược, những thứ tương tự khác… Ý ông ấy không phải là đưa cho họ một tài khoản ngân hàng mà là đưa cho Anh cái họ cần".[22] Trong bài phát biểu trên đài phát thanh, Roosevelt hô hào người Mỹ hãy biến Mỹ thành "kho vũ khí lớn của nền dân chủ", và một tuần sau đó, ông yêu cầu Quốc hội ban hành đạo luật Lend-Lease*, theo đó, Washington sẽ thanh toán cho tất cả các đơn hàng chiến tranh của Anh tại Mỹ và nguồn cho thuê khí tài không giới hạn. Phía Đồng minh sẽ không phải trả ngay lập tức. Roosevelt hy vọng rằng Đạo luật Lend-Lease sẽ ngăn chặn một cuộc chiến nợ/ bồi thường lộn xộn sau chiến tranh. Churchill gọi đó là "hành động cao cả nhất trong lịch sử của bất kỳ quốc gia nào".[23] Sự ủng hộ của Morgan với kế hoạch này đáng ghi nhận vì nó sẽ không khiến những rắc rối từ Thế chiến I lặp lại.

*. *Đạo luật Lend-Lease là một chương trình mà theo đó Mỹ cung cấp cho Anh, Pháp, Trung Quốc, sau đó là Liên Xô cùng các quốc gia Đồng minh khác thực phẩm, dầu khí cùng tàu chiến, máy bay và vũ khí trong các năm 1941 đến tháng 8 năm 1945. Về cơ bản, nguồn hỗ trợ này là miễn phí trừ một vài tàu chiến đã được trả lại sau khi chiến tranh kết thúc. Đổi lại, Mỹ được quyền thuê các căn cứ quân sự và hải quân của Đồng minh trong suốt cuộc chiến. (BTV)*

Khi Lindbergh và những người theo chủ nghĩa biệt lập khác làm chứng chống lại Đạo luật Lend-Lease, Roosevelt và Bộ trưởng Tài

chính Morgenthau đã nghĩ ra một phương án đầy kịch tính để bác bỏ cáo buộc rằng nước Anh đang có hàng tỷ đô-la trong tài sản nhàn rỗi tản mát khắp thế giới. Họ quyết định yêu cầu Anh thực hiện hành động hy sinh đau đớn, đó là bán một công ty lớn ở Mỹ. Điều đó sẽ cho thấy Anh đã xoay xở hết nước rồi mới xin viện trợ. Tháng 3 năm 1941, đêm trước khi Quốc hội thông qua Đạo luật Lend-Lease, Roosevelt và Morgenthau thông báo với Quốc hội Anh rằng họ phải hoàn thành vụ mua bán quan trọng này ngay lập tức. Nhà Trắng tự chọn công ty có giá trị nhất của Anh ở Mỹ là American Viscose, một công ty con của đế chế dệt may Courtaulds. Với bảy nhà máy và 18.000 nhân viên, có lẽ đây là công ty sản xuất tơ nhân tạo lớn nhất thế giới. Washington liên tục thúc giục và đặt ra thời hạn 72 giờ trước khi công khai vụ mua bán này.

Phía Anh cảm thấy tủi hổ khi phải chứng tỏ lòng trung thành với người bạn cũ. Một nhóm rầu rĩ, bao gồm cả Tom Catto, thông báo tin này cho chủ tịch công ty là Samuel Courtauld. Ông có một phản ứng rất đáng ngưỡng mộ và chỉ hỏi đúng một câu: "Vụ mua bán này có lợi cho quốc gia đến mức nào mà phải khiến tôi và công ty lâm vào tình thế khó khăn?"[24] Khi Catto trả lời rằng việc bán công ty là cấp thiết để cứu nước trong bối cảnh tài chính dầu sôi lửa bỏng này, Courtauld yêu nước liền khẳng khái hy sinh tài sản của mình. Hội đồng quản trị của Courtaulds chỉ có 36 tiếng đồng hồ để thu xếp mọi chuyện. Chắc chắn đây là vụ thoái vốn nhanh nhất trong lịch sử.

J. P. Morgan & Co. đề nghị với Bộ Tài chính Anh rằng Morgan Stanley cùng Dillon, Read có thể lo liệu vụ mua bán và ngân hàng Morgan sẽ cung cấp các khoản vay cần thiết. Việc xử lý vụ mua bán này làm khó cho người Anh suốt nhiều năm. Trong điều kiện thời chiến bất ổn, thật khó để biết giá nào mới có thể thu hút các nhà đầu tư Mỹ. Cổ phiếu dệt may vốn dao động dữ dội và các thủ tục thẩm định thường phải kéo dài hằng tuần nay chỉ gói gọn trong vài ngày. Dù rằng cuối cùng Anh nhận được 54 triệu đô-la, 17 công ty thuộc Morgan Stanley và Dillon, Read bán lại các cổ phiếu này ra công chúng, thu được 62 triệu đô-la và bỏ túi phần chênh lệch. Một số người khác, nhất là Winston Churchill nghĩ rằng họ đã bị các ngân hàng chơi khăm. Vào thời điểm đó, các giám đốc của Courtaulds tuyên bố tài sản hữu hình của công ty đã trị giá 128 triệu đô-la. Rõ ràng, có khoảng cách rất lớn trong các con số này.

Sau chiến tranh, Churchill kể về vụ mua bán với giọng điệu lạnh nhạt và hoài nghi: "Tập đoàn Courtaulds của chúng tôi tại Mỹ

được bán đi theo đề nghị của chính phủ Mỹ với giá trị tương đối thấp, sau đó bán lại trên thị trường ở một mức giá cao hơn rất nhiều mà chúng tôi không nhận được thêm lợi ích gì".[25] Harold Stanley vô cùng sốc khi đọc đoạn trích này từ cuốn hồi ký của Churchill được đăng báo năm 1949. Qua Tử tước Harcourt ở Morgan Grenfell, ông đề nghị Churchill chỉnh sửa điều này. Ông thậm chí còn tận dụng vợ mình là Louise, trước đây là bà Parker Gilbert, để thuyết phục Churchill. Bà Louise từng giúp thủ tướng Anh khi ông gặp nạn ở New York nhiều năm trước. Sau khi rà soát lại cuốn sách, Churchill đồng ý xóa đoạn các ngân hàng thu hời nhờ những dịch vụ họ cung cấp. Tuy nhiên, ông nhất quyết không bỏ đi quan điểm rằng American Vicose bị bán đi với mức giá thấp hơn nhiều giá trị thực tế. Tại thời điểm cuộc giao dịch hoàn tất, các bên đều đồng ý rằng vấn đề này sẽ được giải quyết tại tòa trọng tài ba bên. Sau các cuộc kiện tụng gay gắt thời hậu chiến, Courtaulds mới nhận được khoản bồi thường thêm từ chính phủ Anh.

Sau khi Quốc hội thông qua Đạo luật Lend-Lease vào ngày 11 tháng 3 năm 1941, Roosevelt đã phê duyệt một danh sách dài các mặt hàng viện trợ được vận chuyển đến Anh. Phe cấp tiến của phong trào biệt lập bực bội không chỉ bởi thất bại với Đạo luật Lend-Lease mà còn bởi sự quay ngoắt 180 độ của Roosevelt trong mối quan hệ với Phố Wall và nhà Morgan. Tháng 4 năm đó, Thượng nghị sĩ Burton Wheeler từ bang Montana, người chất vấn Morgan trong các buổi điều trần về vụ đường sắt, lên tiếng chỉ trích Roosevelt nặng nề vì mời "những kẻ làm tiền" và "luật sư Phố Wall" vào nhóm của mình. Ông giận dữ nhận ra rằng những người như Willkie và Lamont bất ngờ được gọi là "tự do", trong khi phe cấp tiến bị gắn mác "đảng viên Bảo thủ, cảm tình viên của Đức Quốc xã hoặc chống người Do Thái" chỉ vì phản đối Mỹ tham chiến.[26]

Bị phe cấp tiến gọi là hiếu chiến, thực tế nhà Morgan lại có khúc mắc với phía Anh vì điều ngược lại. Tom Lamont giúp Roosevelt vận động thông qua Đạo luật Lend-Lease nhưng nhấn mạnh rằng Mỹ sẽ không tham chiến. Bề ngoài, điều này có nghĩa nước Mỹ vẫn là kho vũ khí cho Anh, nhưng nó cũng đâm vào vết thương đã mưng mủ từ những năm 1930. Lamont và Catto tại Bộ Tài chính Anh có những trao đổi thông qua kênh ngoại giao bí mật và lời lẽ của Lamont ngày càng trở nên nóng nảy. Tháng 5 năm 1941, ông viết một lá thư cho Catto với đầy lời lẽ nanh nọc để bào chữa cho việc Mỹ không muốn tham chiến:

Cứ cho rằng người Mỹ có vẻ chậm chạp khi viện trợ cho Anh, tuy

nhiên, quý vị cũng phải thừa nhận một điều rằng Mỹ là quốc gia đầu tiên quyết liệt phản đối Hitler dù không hề phải đối mặt với nguy cơ cấp bách nào về sự tồn vong của mình. Vì lẽ đó, chẳng phải Mỹ xứng đáng được khen ngợi do những tiến bộ này thay vì các chỉ trích âm thầm về viêc chậm chạp hay sao? Mọi quốc gia ở châu Âu, trong đó có Anh, đều chờ cho đến khi khẩu súng của Hitler kề cổ mới tỉnh giấc và luống cuống sửa soạn.

Hầu hết người Anh đều coi Mỹ là một nước Anh trẻ hơn, khỏe hơn và kém tinh tế vì 150 năm trước đó chúng tôi là thuộc địa của Anh. Hình ảnh đó cũng được củng cố hơn bởi thói quen cố hữu của chúng tôi gọi Anh là Mẫu quốc.

Về điểm này, Lamont gợi lại cuộc tranh cãi vào những năm 1930. Ông nhắc lại thái độ hai mang của Anh về món nợ với Đức và bất hợp tác trong việc thanh toán các khoản nợ của Thế chiến I, điều đáng lẽ có thể giúp lấy lòng nước Mỹ. Ông nhắc lại vào năm 1935, ông đã cầu xin Neville Chamberlain cân nhắc một hiệp ước thương mại hai bên, tạo thiện chí với phía Mỹ phòng trường hợp Anh cần đến nó trong các cuộc khủng hoảng tương lai. "Chamberlain chỉ mỉm cười lạnh lùng và không cần viện đến thiện chí từ Mỹ".

Bức thư kết thúc bằng cách ám chỉ rằng sự kiêu kỳ của Anh với Mỹ khiến Lamont cảm thấy bực tức không kém gì các hành động phản bội vào những năm 1930. Ông nhắc đến mối quan hệ bất bình đẳng sau vẻ ngoài thân thiết của tình hữu nghị Anh-Mỹ: "Trong khi đó, nước Anh, ngoại trừ một vài người trong chúng ta, đã không bao giờ tỏ ra quan tâm tới Mỹ trừ khi hoặc cho đến khi nước này tuyệt vọng và cần Mỹ giúp đỡ. Hàng chục nghìn người Mỹ đến Anh mỗi năm. Nhưng tôi có thể đếm không quá hai bàn tay số người Anh nổi tiếng muốn đến thăm nước Mỹ".[27]

Giữa thời điểm bom dội khắp London, Coventry và Plymouth suốt mùa đông, việc chỉ trích người Anh quả thật không phù hợp. Thử nghĩ xem những người Mỹ cực đoan, gọi Nhà Morgan là kẻ xu nịnh Anh quốc sẽ ngạc nhiên đến mức nào nếu đọc được lá thư này từ Lamont. Sau khi đọc lá thư này, Leffingwell lại nghĩ rằng nó vẫn còn mang chút biện hộ nhún nhường. "Nếu nói chuyện với người Mỹ, tôi có lẽ cũng dùng các ngôn từ như vậy", ông Leffingwell thú nhận. "Tuy nhiên, khi nói với dân Anh như vậy, tôi nghĩ nó sẽ càng củng cố thái độ thượng đẳng của họ đối với thuộc địa cũ và dân chúng Mỹ".[28]

Tom Catto cũng trả lễ không kém phần sắc sảo. Tất nhiên, với tư

cách cố vấn cao cấp của Bộ Tài chính, ông không muốn làm mất lòng một người Mỹ đầy quyền lực. Tuy nhiên, Catto cũng giỏi xử lý những vấn đề nhạy cảm. Ông đã viết một lá thư đầy vẻ trang nghiêm, có lẽ khiến các cộng sự của J. P. Morgan hiểu tại sao việc giúp nước Anh giữ vị thế trung tâm tài chính thế giới suốt nhiều thập niên qua là một vấn đề nhạy cảm với họ như vậy:

Lá thư của ông khiến tôi suy nghĩ rất nhiều và ông đừng nghĩ rằng nói thẳng về các vấn đề như thế có thể khiến tôi buồn phiền. Chúng ta đã hiểu nhau quá rõ sau nhiều năm quen biết… Dù chúng tôi còn thiếu sót và quên đi một số chuyện đã qua, chúng tôi đều rất vui mừng và thấy tràn trề động lực vì biết rằng đất nước tuyệt vời của ông đang sát cánh với chúng tôi trong cuộc chiến này. Chúng tôi đặt trọn niềm tin vào thắng lợi cuối cùng đang chờ chúng ta phía trước… Đó là một con đường dài không lối rẽ. Khi tới lối rẽ đó, tôi tin rằng Hitler và bọn côn đồ của hắn sẽ nhận được một bất ngờ… Đừng lo lắng cho chúng tôi, chúng tôi đều ổn. Dù đã chịu vài cú sốc nhưng chúng tôi có thể ứng phó được, thực ra người Anh ngày nay còn phàn nàn ít hơn những ngày chưa chiến tranh cơ đấy.[29]

Sau này Lamont sẽ nói về "bức màn lửa" ngăn cách J. P. Morgan với Morgan Grenfell và việc nhà Morgan bị chia rẽ từ bên trong.[30] Một cộng sự đã không còn sống để thấy bức màn được vén lên. Teddy Grenfell – Nam tước Saint Just – qua đời 10 ngày trước trận Trân Châu Cảng. Vào cuối những năm 1930, ông bị bệnh tim, phổi và có lúc phải nằm liệt giường trong nhiều tháng trời. Các bác sĩ khuyên ông có thể đến chơi golf tại Sandwich hoặc du lịch tới quần đảo Tây Ấn để phục hồi sức khỏe.

Grenfell thuộc nhóm người hiếm hoi gần tuyệt chủng trong ngành ngân hàng – làm ngân hàng kiểu ngoại giao. Công việc của ông thường là sự kết hợp không thể tách rời giữa mục đích cá nhân và mục đích chung. Điềm tĩnh và bảnh bao, ông là con nhân sư của Morgan, khoác lên mình tấm áo bí ẩn, như nhân vật tàng hình của giới lãnh đạo cấp cao trong chính phủ và ngành tài chính. "Giới ngân hàng Anh và cả chi nhánh của Morgan ở đây hoạt động khép kín hơn nhiều đồng sự của họ ở New York", ông nói với Lamont và bí mật chính là tín ngưỡng suốt đời của ông.[31] Ông luôn có niềm tin thầm kín dành cho sự tinh hoa trong giới nghề nghiệp, giai cấp và đất nước mình, đồng thời ghét bỏ các nhà cải cách. Tư duy sắc bén, tiên đoán chính xác, áo quần chỉn chu và phong thái quý tộc. Nhưng sự thông cảm của ông chỉ có hạn và lòng khoan dung ít ỏi. Ông đã chứng kiến những ông chủ ngân hàng khăng khăng bảo vệ các chân lý bất di bất dịch của mình

trước sự ngu dốt chính trị và công chúng ngờ nghệch. Ông sẽ bị lạc điệu trong kỷ nguyên Sòng bài sắp tới khi mà các chính phủ, chứ không phải các ngân hàng tư nhân, đóng vai trò lãnh đạo giới tài chính. Tình bạn giữa Grenfell và Jack Morgan sâu sắc tới mức cái chết của ông làm suy yếu sợi dây ràng buộc giữa New York và London.

Kể cả khi châu Âu đang trong thời chiến, Tom Lamont vẫn không hết lạc quan khi dự đoán cục diện có lợi trong các vấn đề của thế giới. Ông nghĩ Nhật Bản sẽ kiềm chế cuộc chiến chống phe Hiệp ước, không phải vì do dự, mà vì lợi ích của riêng nước này cho thấy Đồng minh sẽ thắng cuộc. Ba tuần trước trận Trân Châu Cảng, ông nói với Walter Lippmann rằng nếu Nhật Bản "về phe thua trận, nước này sẽ đánh mất tất cả ảnh hưởng trên khu vực Thái Bình Dương và bế tắc trong vị thế của một nước quyền lực hạng hai hoặc ba mà thôi… Có thể tôi hoàn toàn sai lầm, nhưng tôi thực sự không lo lắng lắm về vùng Viễn Đông trong thời điểm này".[32] Ngày 7 tháng 12 năm 1941, Nhật Bản tấn công Trân Châu Cảng và một ảo tưởng nữa của Lamont lại tan thành mây khói. Trong động thái hùng hồn nhất thể hiện sự ghê tởm với Nhật Bản, Lamont và Henry Luce đã sáp nhập tám nhóm viện trợ Trung Quốc thành nhóm cứu trợ United China Relief. Nhật Bản biến mất khỏi Phố Wall khi tổng giám sát ngân hàng bang New York thu giữ tài sản của Ngân hàng Yokohama Specie, cơ quan tài chính lớn nhất của Nhật Bản trước chiến tranh.

Việc Mỹ tham chiến vào năm 1941 đã bù đắp những sai lầm của nó trong quan hệ với nhà Morgan. Chứng kiến Mỹ và Anh chiến đấu bên nhau, các cộng sự của Morgan lại được củng cố niềm tin rằng hai đất nước này có sứ mệnh cùng nhau thống trị thế giới. Với tinh thần tha thứ, Lamont giờ đây trở nên yêu thích trích dẫn rằng dòng máu Anh, Scotland và Ailen đang chảy trong tĩnh mạch của Mỹ là cội nguồn thực sự cho sức mạnh của quốc gia. Dù xích mích với nước Anh từ hai năm trước, Russell Leffingwell giờ nói thật ấm áp: "Trong tâm trí tôi, điều duy nhất đáng để đấu tranh là nước Anh và Đế quốc Anh. Vì lý tưởng này, tôi sẵn lòng dâng từng giọt máu trong tĩnh mạch của mình, và hàng triệu người Mỹ khác cũng vậy".[33]

J. P. Morgan & Co. khôi phục vai trò trong việc bảo vệ Mẫu quốc. Khi tạp chí *Life* đăng một bức thư ngỏ nói rằng mục đích tham chiến không nên là để giúp nước Anh giữ lấy đế chế của mình, Lamont đã tranh cãi nảy lửa với Henry Luce. Ngân hàng đã sớm biết Luce kể từ khi người bạn học ở Đại học Yale của ông, Henry P. Davison, Jr., trở thành nhà đầu tư đầu tiên cho tạp chí Time và

giám đốc một công ty. Lamont nói với Luce rằng Mỹ có chủ nghĩa đế quốc riêng và ủng hộ nhà độc tài Mỹ Latinh: "Tại sao cứ la ó 'chủ nghĩa đế quốc' khi chúng ta bận rộn ngày đêm lên kế hoạch kiểm soát toàn bộ vùng biển Caribbean và dồn tất cả các nước Mỹ Latinh vào quỹ đạo của chúng ta bằng các khoản vay lớn cùng những chiêu trò ngoại giao?"[34]

Mối thân tình giữa Roosevelt và Jack Morgan thể hiện rõ rệt vào tháng 11 năm 1941, khi lãnh đạo công nhân John L. Lewis phát động một cuộc đình công chống lại những mỏ than bị các công ty thép nắm quyền quản lý. Khi Roosevelt kêu gọi các bên kiềm chế, Lewis đáp trả rằng đối thủ của mình cũng nên biết chừng mực. "Đối thủ của tôi là một người đàn ông giàu có tên là Morgan, sống ở New York", ông tuyên bố.[35] Khi nói với Roosevelt, Lamont phản đối ẩn ý rằng U.S. Steel chỉ là một công cụ của Jack. Roosevelt không chỉ về phe Jack, bản thân việc này đã là điều mới mẻ, ông còn bênh vực một cách rất chân thành. Không còn là kẻ phản bội giai cấp, ông nói với Lamont: "Tôi thực sự tức giận vì những tuyên bố sai trái, thiếu căn cứ và mị dân của Lewis về Jack… Nếu ông gặp Jack, hãy nói ông ấy đừng bận tâm vì sự công kích của Lewis, bởi theo quan sát nhiều năm của tôi, hắn ta là một kẻ tâm thần".[36]

Có thể giũ bỏ những khúc mắc và chia rẽ từ trước chiến tranh, Tổng thống Roosevelt cùng các cộng sự của Morgan nhanh chóng trở thành bạn thân. Sau khi Lamont chúc mừng về việc tham chiến, Roosevelt đáp lại: "Tôi cảm thấy ấm lòng khi nhận được sự đồng thuận với những lời lẽ phóng khoáng từ người bạn cũ như ông".[37] Họ cùng nhau nói đùa, kể những giai thoại và tổng hợp tin tức thú vị, trong đó có lời buộc tội Roosevelt của lãnh đạo phe Cộng sản Earl Browder về việc ông chủ động thuyết phục Lamont và Walter Lippmann lên kế hoạch cho việc chọn Willkie làm ứng viên đảng Cộng hòa. Đầu năm 1942, Lamont dành gần một giờ tại Nhà Trắng để xem xét việc Mỹ có thể sử dụng vàng Fort Knox như thế nào trong thời hậu chiến để ổn định tiền tệ. Roosevelt cho rằng dân châu Âu trong lục địa tin tưởng người Mỹ hơn dân Anh. Đây là mối quan hệ mà Lamont thèm khát: bí mật, thân tình và những lợi ích có qua có lại. Quay lại chủ đề về Churchill, Roosevelt tâm sự với Lamont rằng Winston không có được tư duy kinh tế như họ.[38] (Năm 1939, Đại sứ quán Anh tại Washington đệ trình đánh giá gay gắt này về Roosevelt: "Kiến thức của ông ta về các chủ đề nhất định, đặc biệt là tài chính và kinh tế, rất hời hợt.[39]) Theo yêu cầu của Roosevelt, Lamont xuất hiện tại một cuộc biểu tình ở Madison Square Garden vì tình hữu nghị Liên Xô-Mỹ. Đây là lần duy nhất ông xuất hiện trong một sự kiện chính trị với người con trai theo cánh tả, Corliss.

Thứ củng cố mối quan hệ giữa Roosevelt và nhà Morgan là cả hai đều có cảm giác bị bao vây bởi các lực lượng biệt lập. Mùa xuân năm 1942, Leffingwell nói với Tổng thống về việc nâng cao tinh thần chiến đấu, cần tổ chức thêm nhiều cuộc diễu hành, kèn trống và cờ hoa. Đồng ý với đề xuất này, Roosevelt nói thêm rằng "rắc rối thực sự không phải là nhân dân hay người lãnh đạo, mà là một nhóm người không may là đang hoành hành, gồm hầu hết những người theo chủ nghĩa biệt lập trước sự kiện Ngày 7 tháng 12 và đang hoạt động vì những động cơ khác nhau nhằm gây mất đoàn kết trong nước".[40] Và thế là giao ước mới giữa Roosevelt và Morgan hình thành trên một nguyên tắc chính trị không có gì mới mẻ: kẻ thù của kẻ thù là bạn của ta. Cuộc chiến giữa Nhà Trắng và nhà Morgan cuối cùng cũng được hóa giải.

Chương 24
Phôi pha

Trong những năm đầu chiến tranh, J. P. Morgan & Co. có những biến đổi cuối cùng từ công ty hợp danh tư nhân thành một tập đoàn. Bước ngoặc lịch sử này diễn ra sau một cuộc họp bàn kỹ lưỡng tại thư viện Pierpont ở nhà Morgan. Jack cũng có mặt trong cuộc họp báo vào tháng 2 năm 1940, một điều chưa từng có tiền lệ. Ông sẽ làm Chủ tịch Hội đồng quản trị, George Whitney là Giám đốc Điều hành và Lamont là Trưởng Ban điều hành. Khi hãng từ bỏ hình thức hợp danh, Jack cũng phải trao lại ghế trên sàn chứng khoán New York mà Pierpont đã mua vào năm 1895. Với tư cách một ngân hàng tư nhân, các cổ đông đã phải đối mặt với tất cả rủi ro nếu gặp tổn thất, tuy nhiên, họ sẵn sàng chấp nhận điều này để giữ kín tình hình vốn cũng như không bị soi mói giấy tờ sổ sách. Chính điều đó càng làm tăng vẻ bí ẩn và sức mạnh của công ty.

Nhưng nếu như vậy, tại sao họ lại phải thay đổi? Ngân hàng lo ngại rằng vốn của họ sẽ sớm thâm hụt nhanh chóng trong thời điểm ba cổ đông lớn nhất ngày càng già đi. Những người này bao gồm Tom Lamont, Charles Steele và Jack Morgan. Steele qua đời ở Westbury, New York giữa năm 1939. Những năm cuối đời, ông thường đi xem cháu trai chơi polo. Nếu Jack Morgan hoặc Lamont cũng qua đời, nguồn vốn của hãng sẽ bị thất thoát nghiêm trọng. Tài sản của hãng từ 119 triệu đô-la trong năm 1929 giảm xuống chỉ còn 39 triệu đô-la vào năm 1940 vì bị tiêu tán sau cuộc Đại Suy thoái và các khoản thừa kế. Bằng cách chuyển sang hình thức sở hữu cổ phần, những người thừa kế có thể bán cổ phần của họ mà không làm tổn thất tới nguồn vốn của ngân hàng. Morgan cũng muốn tham gia lĩnh vực tín thác, vốn là mảng kinh doanh mà các công ty hợp danh không được đụng đến. Năm 1927, American Telephone và Telegraph mở ra một chương trình đầu tư

lớn dành cho quỹ lương hưu cấp tập đoàn và Morgan muốn nắm bắt nguồn vốn khổng lồ này.

Ngoài ra, sự thờ ơ vốn có của Morgan cũng bị suy suyển vì nhiều diễn biến khác. Vốn là ngân hàng lớn nhất không muốn gia nhập Hệ thống Dự trữ liên bang, tập đoàn này cuối cùng cũng xuống nước vào năm 1942. Động thái này liên quan tới việc thu mua trái phiếu chính phủ với số lượng lớn vốn là hoạt động chính của Phố Wall trong thời chiến. Tòa nhà số 23 Phố Wall chứng kiến cảnh đám đông tập trung hò reo, ủng hộ cho Victory Loan* trước sàn giao dịch chứng khoán được phủ cờ Mỹ. Lần đầu tiên, nhà Morgan, với lượng tiền gửi gần 700 triệu đô-la, phải tuân theo các quy tắc về bảo hiểm tiền gửi liên bang. Cũng trong năm 1942, quyền sở hữu cổ phần của Morgan không còn nằm trong tay khoảng 80 hay 90 người, chủ yếu là gia đình và bạn bè nữa. Một nhóm do Smith, Barney phụ trách bán 8% cổ phần của Morgan ra công chúng, lần đầu tiên dân thường có thể nắm giữ một phần của ngân hàng Morgan. Điều này mở rộng quyền sở hữu và tạo giá trị cho các cổ phiếu nắm giữ. Trong một động thái cuối cùng đi ngược lại truyền thống, J. P. Morgan & Co. công bố doanh thu trong một bản báo cáo sơ bộ.

*. *Victory Loan hay còn gọi là trái phiếu thời chiến được phát hành bởi chính phủ Mỹ để trưng thu ngân quỹ tài trợ cho chiến tranh. Trong Thế chiến I và II, chính phủ Mỹ đã tổ chức hàng loạt các cuộc vận động trên khắp cả nước với sự tham gia của nhiều ngôi sao nổi tiếng nhằm cổ vũ việc mua loại trái phiếu này. (BTV)*

Trong giai đoạn chuyển giao này, mối liên hệ giữa Morgan với công ty con ở Philadelphia là Drexel & Company cũng chấm dứt. Công ty ở Philadelphia đã sáp nhập Drexels, Biddies, Berwinds và các công ty con khác thuộc tập đoàn Main Line vào Morgan. Như Pierpont nói với Arsene Pujo: "Nó mang một cái tên khác (với Morgan) vì tôi muốn giữ thương hiệu Drexel ở Philadelphia".[1] Trong năm 1940, chủ ngôi nhà số 23 Phố Wall tiếp quản số tiền gửi của Drexel, đóng cửa văn phòng ở Philadelphia và bán thương hiệu này cho một số cổ đông ở Philadelphia (sau này lập nên một ngân hàng đầu tư). Sau đó, I. W. "Tubby" Burnham sáp nhập Burnham & Co. của ông với Drexel mới sống lại. Vì thế, cái tên Drexel danh giá sau này lại gắn với hãng chuyên đầu cơ trái phiếu tạp Drexel Burnham Lambert.

Để hội đủ điều kiện trở thành thành viên của sàn giao dịch chứng khoán, Morgan Stanley cũng chuyển sang hình thức hợp danh vào năm 1941. Ngân hàng này giờ đây bị quấy nhiễu bởi các chính trị

gia chống độc quyền, những người từng chất vấn J. P. Morgan & Co. trước đó. Họ nói rằng Morgan Stanley chỉ là bản cũ soạn lại của thời trước khi hợp danh. Thành công tức thì của Morgan Stanley cũng khiến nhiều người đặt dấu hỏi vì nó quản lý 1/4 trái phiếu phát hành qua thương lượng kể từ sau Đạo luật Glass Steagall. Trong buổi điều trần của Ủy ban lâm thời về Kinh tế Quốc gia vào năm 1939 và 1940, Chủ tịch ủy ban, Thượng nghị sĩ Joseph O'Mahoney từ bang Wyoming, không tin là J. P. Morgan đã rút khỏi lĩnh vực đầu tư ngân hàng: "Vì Đạo luật Ngân hàng đã tách hai chức năng mà trước đây là một, Morgan Stanley trong lĩnh vực đầu tư đã thành công đạt tới vị trí tương đương với J. P. Morgan trước đây".[2] Luật sư của SEC, John Hauser đưa ra một thuyết âm mưu trong đó coi Morgan Stanley là một "công ty ma" được các cổ đông J. P. Morgan thành lập để tránh Đạo luật Glass Steagall. Harold Stanley bực tức vì bị hỏi đi hỏi lại liệu ông có nhận lệnh từ số 23 Phố Wall không. "Chúng tôi là một tổ chức riêng biệt, độc lập", ông nhấn mạnh: "Chúng tôi sở hữu và điều hành một doanh nghiệp riêng. Tiền của chúng tôi cũng được đem đi mua cổ phiếu phổ thông đấy chứ".[3] Nhưng dù ngân hàng có phủ nhận, Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch vẫn cáo buộc J. P. Morgan & Co. gây ảnh hưởng đến Dayton Power để tạo lợi thế kinh doanh cho Morgan Stanley.

Nhưng điều khiến tuyên bố tự chủ của Morgan Stanley thiếu thuyết phục là hầu hết các cổ phiếu ưu đãi của công ty này đều do nhân viên J. P. Morgan & Co. nắm giữ. Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch khẳng định điều này tạo ra "sự tương đồng trong lợi ích tài chính" giữa hai bộ phận của Morgan và một liên minh kiểu "tình cảm" và "tâm lý".[4] Vì vậy, Morgan Stanley bắt đầu mua cổ phiếu ưu đãi, và giám đốc điều hành J. P. Morgan đã bán nó cho vợ, con trai, cháu chắt, một mánh khóe quá lộ liễu, không che mắt được ai. Để vĩnh viễn thoát khỏi tầm kiểm soát "ông ba bị" J. P. Morgan, Morgan Stanley đã mua lại và huỷ bỏ toàn bộ cổ phiếu ưu đãi của mình vào ngày 5 tháng 12 năm 1941. Hành động này chấm dứt mọi mối liên kết chính thức giữa hai công ty, mặc dù vô số các liên kết vô hình vẫn ràng buộc chúng với nhau trong nhiều thập kỷ.

Tại thời điểm này, các chiến dịch chống Phố Wall đã giảm tốc. Ngành ngân hàng đầu tư thoi thóp trong chiến tranh vì Bộ Tài chính yêu cầu các công ty bảo lãnh dừng phát hành trái phiếu mới để không cạnh tranh với trái phiếu chiến tranh của chính phủ. Do đó, các nỗ lực cải cách ngành ngân hàng đầu tư bị đình trệ cho đến vụ kiện Medina những năm đầu thời hậu chiến. Trong khi đó, bằng cách chuyển sang hình thức hợp danh, Morgan Stanley lui

về thế giới của sự "bí ẩn và đạo mạo", như lời của Thẩm phán Medina, vào đúng lúc J. P. Morgan bước ra ánh sáng.

Sau những phàn nàn ban đầu, Jack Morgan nhanh chóng hòa nhập với vai trò mới là Chủ tịch Hội đồng quản trị. "Ông ấy không còn khó chịu với những thứ tưởng chừng sẽ khiến ông ghê tởm nữa", Russell Leffingwell nói.[5] Ngày 31 tháng 1 năm 1943, Jack chủ trì cuộc họp cổ đông đầu tiên của J. P. Morgan & Co., Inc. Đây là một thời điểm dễ chịu đối với Jack: Chiến tranh đã dập tắt những cáo buộc của nhóm New Deal đối với ông, ai cũng thấy Jack chưa bao giờ vui vẻ như thế kể từ sau cái chết của Jessie 18 năm trước. Ông thích thú trong vai trò bảo mẫu cho những đứa trẻ Anh đang tản cư và gần như cuối tuần nào vào mùa thu năm đó cũng đi săn ngỗng trời. Ông cũng có những thú vui tao nhã hơn, như chụp ảnh hoa anh đào nở rộ và nhiều loại hoa khác.

Jack ngày càng nhẹ nhàng và ân cần. Mỗi tối, ông dừng lại để trò chuyện với các vệ sĩ của công ty Pinkerton ở dinh thự Matinicock Point, cảm ơn họ vì đã giúp ông mở cổng. Ông chơi cờ tào cáo với John Davis và thắng liên tục. Mỗi ván thắng ông được 5 xu và Jack đùa với người quản gia rằng Davis sắp "mất toi" lương tháng này rồi. Ông để tâm tới những chi tiết nhỏ của cuộc sống. Mỗi buổi sáng, trên cùng một khúc quanh quen thuộc, ông luôn lướt qua cậu hàng xóm trẻ tuổi đang lái xe đi làm theo hướng ngược lại. Vào một buổi sáng, anh chàng ngủ quên và gặp Jack ở đoạn đường xa hơn khúc quanh, ông vẫy một ngón tay châm biếm quở trách cậu bạn trẻ.

Cuối tháng 2, bác sĩ xác nhận Jack đủ điều kiện đi nghỉ ở Florida, ông đã có một chuyến đi câu cá bình yên trên Vịnh Mexico. Trên chuyến tàu đến Boca Grande, tim ông lại có vấn đề nhưng lần này nó đi kèm một cơn đột quỵ. Người giúp việc thân cận suốt 28 năm, Bernard Stewart, đưa ông đến một căn nhà tạm thuê ở Gasparilla Inn, khu nghỉ mát mùa đông trên một hòn đảo ven biển. Bác sĩ tim mạch riêng của ông, Henry S. Patterson, vội vã từ New York tới. Jack không trụ lại được quá hai tuần. Ông qua đời trong tình trạng hôn mê vào ngày 13 tháng 3 năm 1943 và được đưa về nhà trong một chiếc xe Pullman đặt trên con thuyền Seaboard Line.

Ngay cả trong cái chết, Jack và Pierpont Morgan cũng có sự tương đồng kỳ lạ. Cả hai đều qua đời ở tuổi 75 và một lần nữa tin tức về cái chết được giữ kín cho đến sau khi thị trường chứng khoán đóng cửa để không ảnh hưởng tới giá cổ phiếu. Cũng giống như khi các nguyên thủ quốc gia qua đời, báo chí đăng hàng loạt bài

viết dài kín trang giấy về thân thế sự nghiệp của ông. Tờ *New York Times* nhận xét: "Ngân hàng tư J. P. Morgan & Co... đã đạt đến tầm quan trọng trên toàn cầu và có một vị trí trong ngành tài chính quốc tế mà Rothschild cũng không với tới ngay cả trong thời hoàng kim".[6] Họ gọi Jack là gã khổng lồ cuối cùng của ngành tài chính – như từng nói về Pierpont, chú thích rằng lần đầu tiên kể từ sau khi George Peabody nghỉ hưu, ngân hàng Morgan không còn được lãnh đạo bởi một thành viên trong gia tộc này. Tom Lamont lên giữ ghế Chủ tịch Hội đồng quản trị.

Lễ tang của Jack cũng gợi nhớ nhiều tới lễ tang của Pierpont. Thi thể ông được đặt tại thư viện Pierpont trước khi được đưa tới tang lễ cử hành tại nhà thờ Saint George trên Quảng trường Stuyvesant. Người hát trong tang lễ này là giọng nam trung Harry Burleigh, cũng đã hát vào lễ tang năm 1913. Cờ lại rủ trên Sàn chứng khoán New York và trụ sở của Morgan. Tuy nhiên, có một khác biệt tinh tế mà 1.200 người đến viếng dưới cơn mưa như trút đều nhận ra: đích thân hai giám đốc hai ngân hàng J. P. Morgan & Co. và Morgan Stanley đưa từng vị khách vào chỗ ngồi. Sau khi hỏa táng, tro của Jack được gửi đến Hartford và chôn cất tại Nghĩa trang Đồi Cedar, bên cạnh mộ của Pierpont và Junius.

Trong di chúc, Jack tiếp tục truyền thống hào phóng quảng đại của Pierpont, trong đó dành 1 triệu đô-la cho quỹ lương hưu của người giúp việc lớn tuổi trong nhà ông. Henry Physick, quản gia của Jack trong 34 năm, người phản ứng nhanh nhạy nhất trong vụ ám sát năm 1915, nhận được 25.000 đô-la. Người thư ký bên ông 40 năm từ khi còn là chàng thanh niên 19 tuổi, John Axten, nhận được 50.000 đô-la, bằng với Belle da Costa Greene. Cũng theo phong cách trưởng giả hào phóng như Pierpont, Jack tặng mỗi nhân viên lâu năm 6 tháng lương và nhân viên mới 3 tháng lương.

Giống như sau cái chết của cha ông, ai nấy đều ngạc nhiên vì tài sản khiêm tốn của Jack. Ông sở hữu 16 triệu đô-la và sau khi trừ thuế cũng như các khoản chi phí khác, chỉ còn lại 4,6 triệu đô-la. Theo truyền thống của ngân hàng thương nghiệp, ông để lại phần lớn tài sản cho con trai mình, Junius và Harry. Gia đình các cô con gái, nhà Nichols và Pennoyers, có "tiếng chứ không có miếng" dưới danh nghĩa Morgan. Trong suốt cuộc đời, Jack quyên góp khoảng 35 triệu đô-la, trong đó có 15 triệu đô-la cho Thư viện Pierpont Morgan và 9 triệu đô-la cho Bảo tàng nghệ thuật Metropolitan. Ngoài việc quyên góp từ thiện, tài sản của ông còn được dùng để nuôi dưỡng những đam mê với du thuyền khổng lồ và bất động sản hạng hoàng gia sau khi Jessie qua đời.

Có nhiều ý kiến trái ngược về vị thế của Jack trong lịch sử. Rõ ràng, sự nghiệp kinh doanh của ông là một chiến thắng mang tính cá nhân. Khi ông tiếp quản ngân hàng, khắp Phố Wall lan truyền những lời bóng gió rằng ông là kẻ kém cỏi. Tuy nhiên, dưới thời ông, nhà Morgan đã tích lũy được sức mạnh hơn cả dưới thời Junius hoặc thậm chí là Pierpont. Tầm ảnh hưởng quốc tế được mở rộng đến không tưởng, họ hợp tác với các chính phủ, bộ tài chính, ngân hàng trung ương đồng thời tận dụng lợi thế của sự kết hợp giữa chính trị và tài chính trong Thời kỳ Ngoại giao. Tòa nhà số 23 Phố Wall giờ đây không còn là câu lạc bộ ám khói của những ông trùm ngân hàng mà đã trở thành nơi tụ họp của tinh hoa ngành tài chính. Trừ một số trường hợp ngoại lệ, như vụ Van Sweringen và Richard Whitney, Jack đã giữ vững được danh tiếng của ngân hàng đối với những giao dịch sòng phẳng và truyền thống.

Ông cũng xây dựng được đội ngũ làm việc hiệu quả và cho phép các thành viên phát huy hết năng lực. Ông là một người kế nhiệm giỏi, biết giao nhiệm vụ cho cấp dưới và tìm thấy niềm vui trong thành công của cộng sự. Nhờ tài năng lãnh đạo của Jack, ngân hàng Morgan được ví như một cỗ máy vận hành trơn tru và không có chiến tranh nội bộ. Một ông chủ tự đại có thể đã hối tiếc vì không có mặt trong vụ năm 1929, nhưng Jack lại đầy tự hào với hành động của các cộng sự: "Tôi rất vui mừng trước những bước đi tuyệt đỉnh của tất cả các cộng sự trong thời kỳ khó khăn gần đây tại Phố Wall. Có thể thấy hãng vẫn vận hành tốt dù tôi có ở đó hay không".[7] Không giống như cha mình, Jack chưa bao giờ bị cái tôi kiểm soát.

Tuy nhiên, trong mắt công chúng, hình ảnh của ông không mấy tốt đẹp. Tờ *New Republic* chua cay bình luận rằng Jack đã "không bổ sung điều gì sáng tạo hay nhân văn vào đời sống Mỹ và sự ra đi của ông cũng không làm mất điều gì".[8] Trong thời đại Victoria, ông có lẽ đã là một ông chủ ngân hàng kiểu mẫu, trân quý danh dự, sự trung thực và lòng tin vào Chúa. Tuy nhiên, các giá trị này lại không phù hợp với thời kỳ Đại Suy thoái, khi nhiều người chết đói vì tuân thủ chúng. Mệnh trời khắc nghiệt đã đặt một người đàn ông kín đáo, dè dặt vào thời đại đầy biến động và nhiều thử nghiệm. Ông muốn có quyền riêng tư trong thời đại đòi hỏi trách nhiệm giải trình. Ngân hàng Morgan ngày càng hoạt động như một cánh của chính phủ. Nó không thể hưởng các lợi ích từ dịch vụ công mà không chấp nhận những gánh nặng đi kèm. Thu mình trước những rắc rối chính trị, Jack cô lập mình trước những người đồng bào và không thấu hiểu người Mỹ bằng giới quý tộc Anh. Tờ *New Yorker* từng nói một cách công bằng: "Ông ta có thể

dạy người khác cũng như học thêm nhiều điều nếu thường xuyên đặt chân sang bên kia bờ Mississippi và gặp những người đã tạo nên phần lớn nước Mỹ".[9]

Trong thời điểm cần có suy nghĩ, ý tưởng mới, Jack chỉ có thể nhắc lại những nguyên tắc kinh tế cũ rích và ngẫm nghĩ những gì ông cho là trái nhân phẩm hàng giờ liền. Thay vì lắng nghe công bằng và cởi mở với những ý tưởng mới, ông chỉ thấy chúng xấu xa và thâm hiểm. Là một người chu toàn tới mức phải báo cáo đi muộn vì xem hoa tulip nở, ông vẫn có thể nhẫn tâm với kẻ thù của mình: người Do Thái, người Công giáo, người Đức, người theo chủ nghĩa tự do, các nhà cải cách và trí thức mà ông gộp lại thành nhóm bất chính. Tờ *New York Herald Tribune* viết: "Thế giới chỉ biết rằng ông có vẻ là gã khổng lồ bí ẩn của giới tài chính".[10] Ông cũng chỉ có thể đổ lỗi cho bản thân khi bị coi là người không có chút tình thương. Ông chưa bao giờ thể hiện hết mình trước công chúng. Tận đáy lòng, ông không tin vào lẽ nhân đạo thông thường và tưởng tượng kẻ thù có những động cơ khác mình. Thay vì chấp nhận rằng thay đổi là một thực tế của cuộc sống, ông phẫn nộ vì sinh ra nhầm thời và phải hứng chịu hậu quả.

Sự thật Jack Morgan là một nhân vật lỗi thời có thể được nhìn thấy qua số phận của những tài sản ông sở hữu: chỉ các tổ chức mới có đủ tiền cho những chiếc du thuyền và những căn biệt thự của ông. Chiếc du thuyền Corsair IV được hãng vận tải Pacific Cruise Lines mua lại và chuyển đổi thành một con tàu du lịch chở được 85 hành khách. Căn biệt thự ở Long Island được thuê làm nơi ở cho phái đoàn của Liên Xô tại Liên Hợp Quốc vào năm 1949, để những nhà ngoại giao Liên Xô và gia đình chơi bóng chuyền trên bãi cỏ tại dinh cư của người từng quản lý tài sản của Nga Hoàng. Bên trong căn biệt thự, họ đặt 71 giường, 67 ghế vải và 8 bàn ăn lớn. Thị trấn Glen Cove phản đối việc Liên Xô trưng dụng căn biệt thự theo cách đó và vì thế người Nga đã phải rời đi. Trong nhiều năm sau đó, căn biệt thự này là tu viện cho các nữ tu dòng Thánh Gioan Tẩy Giả. Họ xây dựng một nhà nguyện ở giữa nhà chính và garage có sức chứa 16 xe của Jack. Căn biệt thự sau đó bị phá bỏ, và trên nền đất cũ, người ta cho xây dựng 100 căn nhà kiểu ngoại ô. Khu trại Uncas rộng 15.000 hecta ở Adirondacks được tổ chức Hướng đạo sinh mua lại, trong khi Giáo Hội United Lutheran chỉ phải trả 245.000 đô-la để mua lại tòa nhà 45 phòng trên Đại lộ Madison của Jack vào năm 1949. Năm 1988, khi Giáo hội Luther chuyển đến Chicago, họ bán lại tòa nhà cho Thư viện Pierpont Morgan với giá 15 triệu đô-la. Dinh thự Wall Hall được hội đồng quận mua lại cho kế hoạch vành đai xanh của London. Princes Gate, một trong những ngôi nhà đẹp nhất ở London, trở thành trụ

sở của Cơ quan Truyền hình Độc lập trong những năm 1950 (và năm 1980 có thêm người hàng xóm là Đại sứ quán Iran, nhưng khung cảnh năm đó lại nhuốm màu bạo lực). Thế giới quý tộc không còn nữa. Sau Thế chiến II, các ngân hàng Phố Wall và London mở rộng cũng như phát triển nhanh chóng thành các thể chế toàn cầu với quy mô ngoài sức tưởng tượng. Nhưng trớ trêu thay, những ông chủ ngân hàng ẩn mình trong đó dường như lại nhỏ đi nhiều.

Đối với những thống đốc ngân hàng trung ương của Thời kỳ Ngoại giao, chiến tranh là thời gian để chiêm nghiệm và hoài niệm. Monty Norman bất mãn với lời nguyền của nền dân chủ hiện đại và rằng người ta ra quyết định bằng việc "đếm mũi*" như cách ông khinh bỉ gọi nó. Ông đổ lỗi cho các chính trị gia đã hủy hoại các hệ thống bản vị vàng hoàn toàn hợp lý mà ông và những người bạn tại Morgan tạo ra trong những năm 1920. Tất cả đã đổ vỡ trong hoàn cảnh chính trị khó khăn và chủ nghĩa dân tộc dâng cao. Hóa ra, giới tài chính không phải là phòng thí nghiệm vô trùng để các nhà khoa học ngân hàng khoác áo blouse trắng điều khiển, cũng không phải là phòng nguyện cho một linh mục bí ẩn tự phong. Trong Thời kỳ Canh bạc, các ngân hàng trung ương và tư nhân sẽ không còn hoạt động như những quốc gia độc lập nữa, mà được liên kết với các tổ chức chính phủ, độc lập hay đa phương.

*. *Đếm số người tham gia*

Trong suốt cuộc chiến, Russell Leffingwell gửi thực phẩm cho Monty Norman. Bối rối tìm sự trấn an, Norman hỏi Leffingwell liệu có phải ông đã sai về hệ thống bản vị vàng và có nên cố gắng để vực dậy đồng bảng Anh. Norman nói rằng bất kỳ hành động nào bây giờ cũng sẽ "làm lung lay niềm tin ở châu Âu và gây ra cảm giác bất an, thứ mà chúng ta nên tránh".[11]Leffingwell cũng cho rằng chỉ có vàng mới tạo được một bức tường thành chống sự kìm hãm tiền tệ, thâm hụt ngân sách và tham nhũng an sinh xã hội. Ông đồng thời thừa nhận công lao của họ không đem lại kết quả xứng đáng. "Chúng tôi, ông và Ben, các cộng sự của tôi cùng nhiều người khác nữa đã gắng sức để tái thiết thế giới này sau chiến tranh, giờ thì nhìn đống chết tiệt này xem".[12] Monty cũng chán nản không kém: "Nhìn lại tôi thấy là sau bao đắn đo, công sức và ý định tốt đẹp, chúng ta chẳng làm nên gì hết… Chẳng khác nào chúng ta gom tiền rồi đổ hết xuống cống, kết quả cũng vậy mà thôi".[13]

Cuối cùng, Monty Norman cũng phải đối mặt với hậu quả của

những quyết định của mình giống như trường hợp của Ben Strong. Đảng Lao động vẫn không quên được thái độ cứng rắn của ông đối với nhiệm kỳ đầu tiên của họ vào năm 1920, hay chính sách thắt lưng buộc bụng được thực thi vào năm 1925 áp theo đúng bản vị vàng. Khi chính phủ từ bỏ vàng vào năm 1931, người ta càng tin rằng những "quy định" về tài chính là thủ đoạn để đe dọa các chính phủ cánh tả ngoan cố. Lời nhục mạ đầy cay nghiệt vào năm 1931 từ Beatrice Webb, đảng viên kỳ cựu của phe Lao động – "Không ai nói là chúng tôi có thể làm điều đó" – vẫn còn vang dội. Giờ đây chế độ kiểm soát độc đoán suốt 24 năm của Norman tại Ngân hàng Trung ương Anh cuối cùng lại giúp chính quyền Anh nắm kiểm soát ngành tài chính.

Sức khỏe của Norman giảm sút trong năm 1943 và năm 1944. Ông bị viêm phổi và viêm màng não. Yếu ớt và bệnh tật ở tuổi ngoài 70, ông nghe theo lời khuyên của bác sĩ và xin từ chức. Trong nhiều năm liền, cái tên Tom Catto được nhắc đến nhiều lần là người có thể kế nhiệm ông. Thái độ làm việc đầy trách nhiệm của Tom tại Bộ Tài chính trong thời chiến đã khiến Norman rất ấn tượng. Dù Catto là người duy nhất theo trường phái tự do tại Morgan Granfell bảo thủ, đảng Lao động e ngại rằng ông sẽ áp dụng những quy tắc của ngân hàng này lên Ngân hàng Anh. Ngay từ năm 1940, Hugh Dalton, Bộ trưởng Chiến tranh kinh tế, cảnh báo Bộ trưởng Tài Chính Kingsley Wood rằng "sẽ có nhiều người phản đối Catto kế nhiệm. Ông ta xuất thân từ một hãng có tư tưởng chống đối nhất London, Morgan Grenfell, những kẻ kỳ cựu bảo thủ theo đảng Tories".[14]

Sau khi được chọn làm thống đốc vào năm 1944, Catto đến tận nhà Norman để xin chỉ giáo. "Ông bạn thân mến", Norman nói, "với tôi, sự lựa chọn số một vào ghế thống đốc Ngân hàng Trung ương Anh là tôi, nhưng các bác sĩ thì nói 'không'. Ông là sự lựa chọn số hai của tôi. Cầu Chúa phù hộ ông".[15] Catto quá cảm động sau câu nói này và đã phải đi dạo với vợ của Norman trong vườn một lúc để lấy lại bình tĩnh. Việc Catto nhậm chức được cho là nhằm nhấn mạnh tính cần thiết của việc hợp tác với Mỹ thời hậu chiến.

Sau thất bại bất ngờ của Churchill trong cuộc bầu cử năm 1945, tân chính quyền do Clement Attlee thuộc đảng Lao động đứng đầu đã đặt việc quốc hữu hóa các ngân hàng lên ưu tiên hàng đầu trong chương trình nghị sự. Mặc dù ngân hàng trước nay đều chịu trách nhiệm xử lý nợ quốc gia, phát hành tiền tệ và ngoại hối, nhưng nó lại thuộc quyền sở hữu tư của 17.000 cổ đông. Bây giờ, các ngân hàng trung ương phải bước ra khỏi vùng bóng tối quen

thuộc. Đối với đảng Lao động, đó là một hành động trả thù muộn màng lên Norman.

Những người phản đối kịch liệt trong giới tài chính Anh nghĩ rằng Catto nên từ chức trong danh dự còn hơn là điều hành ngân hàng dưới sự kiểm soát của chính phủ. Monty Norman thì nghĩ rằng đáng lẽ Catto phải đủ khôn ngoan để ngăn chặn kế hoạch quốc hữu hóa ngân hàng. Trên thực tế Catto đã chứng tỏ là một nhân vật hoàn hảo trong thời điểm quá độ và đạt được một thỏa thuận tốt cho ngân hàng. Đối với Quốc hội Anh, ông không bị coi là kẻ thù địch và là một người hòa giải sắc sảo. Ông nhận ra rằng câu châm ngôn của Norman, "Không lý luận, không giải thích", không còn đúng trong thời đại mới. Các ngân hàng trung ương không còn mang hình thức tôn giáo hay bí mật và Catto nghĩ tốt nhất là một người chủ ngân hàng giỏi nên quản lý quá trình chuyển đổi. Để bảo vệ sự độc lập của ngân hàng, ông đấu tranh để thông qua quy định rằng mỗi nhiệm kỳ của thống đốc kéo dài 5 năm và có thể tái cử. Họ chỉ bị bãi nhiệm theo quyết định của Quốc hội.

Tháng 3 năm 1946, sau hơn 250 năm hoạt động độc lập, Ngân hàng Anh trở thành một định chế công. Các thương gia giờ đây không còn nhiều quyền ảnh hưởng và nhiều nhà công nghiệp, lãnh đạo hội đoàn được bổ nhiệm làm giám đốc. Catto thở phào nói với Lamont: "Phải cân bằng giữa Scylla và Charybdis* nhưng cuối cùng chúng ta cũng làm được!"[16] Sau khi làm thống đốc đến tuổi 70, Catto trở lại Morgan Grenfell vào năm 1949 nhưng không có trách nhiệm gì cụ thể. Con trai của ông, Stephen, sẽ trở thành chủ tịch Morgan Grenfell thời hậu chiến.

*. *Scylla và Charybdis: hai con quái vật trong thần thoại Hy Lạp, canh giữ hai bên bờ của một eo biển hẹp, thường xuyên gây hại cho tàu bè đi ngang qua. Thành ngữ này ám chỉ tình thế hiểm nguy, ngặt nghèo. (BTV)*

Đối với Monty Norman, thế giới mới là hiện thân của tất cả mọi thứ ông từng xem thường. Buồn phiền vì tình hình "chủ nghĩa xã hội phi mã" xâm nhập khắp nước Anh, ông nói với Leffingwell rằng ông chẳng mấy khi vào khu tài chính London nữa. Ông nói nơi đây trở thành chốn buồn rầu, suy kiệt đến mức hoàn trả trái phiếu với lãi suất còn thấp hơn. Người từng cống hiến cả đời để bảo vệ vị trí trung tâm tài chính thế giới của London bây giờ thấy hào quang nơi này đang nhạt nhòa dần. "Tôi sợ rằng những ngành kinh doanh truyền thống của London hầu hết đã lụi tàn, hoặc vẫn tiếp tục nhưng lặng lẽ như cái bóng".[17] Norman cảm thấy mất phương hướng, sa sút và quẫn trí sau khi các doanh

nghiệp nước ngoài ồ ạt chuyển sang New York, khiến London mất hẳn vị trí lãnh đạo. "Tôi tự hỏi ông Ben sẽ nghĩ gì về điều này".[18] Ngày 4 tháng 2 năm 1950, Montagu Norman qua đời, một năm sau khi bị đột quỵ.

Sau chiến tranh, Tiến sĩ Hjalmar Horace Greeley Schacht, nối lại thư từ với Monty Norman. Bị Gestapo bắt vào tháng 7 năm 1944 sau khi tham gia vào một âm mưu chống Hitler, ông bị đưa đến trại tập trung Ravensbrueck và trải qua 32 nhà tù, bao gồm cả các trại tử thần tại Dachau. Ông là một phần của nhóm tù nhân đặc biệt trong đó có cựu Thủ tướng Áo Kurt von Schuschnigg và cựu Thủ tướng Pháp Leon Blum. Trong giai đoạn cuối của cuộc chiến, họ bị đưa về phía đông nam để tránh quân Mỹ. Ngày 4 tháng 5 năm 1945, Schacht và những người khác suýt bị Gestapo hành quyết theo lệnh hỏa tốc từ Hitler nhưng được phe Hiệp ước cứu thoát ở phía nam Tirol.

Schacht đã cố gắng đến thăm khi Norman ốm yếu, nhưng ông chưa được chính thức coi là đã "hết phát-xít" và bị từ chối visa vào Anh. Là một người cứng đầu, không biết xấu hổ, chính sự kiêu ngạo dường như đã bảo vệ Schacht trong nghịch cảnh. Sau khi bị truy tố là tội phạm chiến tranh trong phiên tòa Nuremberg, ông bị quản thúc dưới sự giám sát của Tướng Lucius Clay, chỉ huy quân đội Mỹ ở Đức. Khi Clay đến nhà của Schacht ngoại ô Berlin để đưa ông vào trại giam, ông phản bác quan điểm cho rằng mình ghét nước Mỹ. Để chứng tỏ điều đó, ông nói với Clay: "Hãy nhìn vào bức hình trên tường". Đó là một bức ảnh được David Sarnoff ký tặng tại cuộc đàm phán cho chương trình trả nợ sau chiến tranh Young Plan ở Paris vào năm 1929.[19]

Trong khi chờ xét xử tại phiên tòa Nuremberg, Schacht có những hành vi kỳ lạ không thể đoán trước. Albert Speer, kiến trúc sư và Bộ trưởng Quân giới của Hitler, nhớ lại cách Schacht ngâm thơ để giết thời gian trong trại giam. Khi các nhà tâm lý học quân sự Mỹ tiến hành kiểm tra IQ, Schacht giành điểm cao nhất trong nhóm. Nuremberg cũng là nơi diễn ra nhiều cuộc đoàn tụ kỳ diệu. Schacht không đối mặt Hermann Göring kể từ khi thất bại trước Goring trong cuộc đua quyền lực vào năm 1937. "Cuộc gặp gỡ tiếp theo của chúng tôi là ở trong tù tại Nuremberg khi chúng tôi được đưa đến một phòng giam với hai bồn tắm, nơi tôi và Goring mỗi người ngồi trong một bồn và sát xà phòng lên người", Schacht kể lại. "Mọi huy hoàng rồi cũng sẽ lụi tàn!*"[20]

*. *Nguyên văn tiếng Latinh 'Sic transit gloria mundi' (Thus passes the glory of the world): Câu nói này được sử dụng lần đầu vào lễ đăng*

quang của Giáo hoàng Alexander V tại Pisa vào ngày 7 tháng 7 năm 1409 cùng lúc với nghi thức đốt cháy một tấm vải lanh, thể hiện rằng mọi thứ hào quang trần tục đều chỉ là điều ngắn ngủi và phù du. (BTV)

Ở Nuremberg, Schacht bác bỏ trách nhiệm cho sự trỗi dậy của Hitler và phủ nhận tham gia đóng góp cho Đức Quốc xã. Ông nói về Hitler: "Ông ta sẽ tìm ra những cách thức và nguồn hỗ trợ khác; ông ta không phải là người dễ bỏ cuộc".[21] Schacht nói rằng những phản kháng của ông cuối những năm 1930 đủ để xóa bỏ suy nghĩ ông hợp tác với Đức quốc xã. Ông coi mình là một nhà phê bình đơn độc của chế độ bị reo rắc kinh hoàng bởi sự hèn nhát của công nhân, trí thức, tu sĩ. Vì vậy, kẻ đã thuyết phục Krupp, Thyssen và các nhà tư bản Đức khác hỗ trợ Adolf Hitler và giúp hình thành nền kinh tế chiến tranh mạnh mẽ của Đức lại là một trong ba kẻ được trắng án tại Nuremberg. Một tòa án chống phát-xít Đức sau đó đã kết tội ông ta là tên phát-xít kỳ cựu và tuyên án tám năm trong một trại lao động. Ông ta đòi phúc thẩm và được thả sau đó một năm. Trong những năm 1950, ông ta viết một cuốn hồi ký lê thê, tự ca ngợi và tả ngắn gọn về vai trò tương phản của mình trong nền tài chính Đức Quốc xã. Ông qua đời thanh thản vào năm 1970, ở tuổi 93 vì biến chứng sau một cú ngã.

Bắt đầu từ năm 1943, Tom Lamont bị bệnh tim và không còn thường xuyên tới ngân hàng. Vào thời kỳ cuối của thế chiến, người cháu đẹp trai của ông là Thomas W. Lamont II tử nạn trên tàu ngầm Snook ở Thái Bình Dương. Ở tuổi ngoài 70 hoài cổ, Lamont bắt đầu viết lại hồi ức thời niên thiếu trong một ngôi nhà cho mục sư ở vùng thôn quê. Tính cách lãng mạn của ông không hề giảm bớt. Trong suốt cuộc chiến, ông gửi bưu kiện thực phẩm cho Nancy Astor, người ở tuổi 60 vẫn đủ năng lượng để chơi trò nhào lộn trong hầm trú ẩn không kích. Năm 1945, nghỉ hưu sau 25 năm phục vụ trong Quốc hội, quý bà Astor đến thăm Mỹ với 3.000 đô-la chi phí do Lamont trả. Ngay trước chuyến thăm, ông viết cho Astor: "Bây giờ với những nỗi lo về chiến tranh đã tan biến, tôi chắc chắn sẽ thấy bà lại càng trẻ trung và đẹp đẽ hơn bao giờ hết". Sau đó ông nói thêm, ra vẻ đăng trí: "Chắc bà tự hào lắm khi chính nước Anh trong năm 1940 đã một mình chống lại thế giới man rợ và cứu cả nền văn minh nhân loại".[22]

Những tàn tích không mấy dễ chịu của quá khứ vẫn không chịu tan biến. Năm 1944, chính phủ Ý cử một đại diện tài chính đến gặp Lamont. Một số trong những nhóm chính trị cũ muốn nối lại quan hệ Mỹ-Ý nhưng Lamont cho rằng có lẽ họ nên chờ đợi một thời gian. Khi tin tức về việc Mussolini bị hành quyết vào năm

1945 lan tới, Lamont nói điều đó không phải là một cách thức hay ho, tuy nhiên không ai hối tiếc. Trong thời điểm nước Ý sôi sục làn sóng mới chống phát-xít thời hậu chiến, Lamont đã miễn cưỡng viết lại lịch sử. Năm 1946, ông nói với Bá tước Giuseppe Volpi, cựu Bộ trưởng Tài chính, rằng khoản vay 100 triệu đô-la cho Ý vào năm 1926 là kết quả của sự cưỡng ép. Ông ngụ ý rằng mình đã không tán thành nó: "Tôi buộc phải nói rằng đây không phải là một khoản vay mà chúng tôi chấp thuận hay tự mình đề xuất. Ngược lại, nó là một phần của loạt các hoạt động tái thiết sau chiến tranh mà chính phủ khuyến khích".[23]

Khi chiến tranh kết thúc, Lamont chỉ đến ngân hàng vài giờ mỗi tuần. Ông vẫn duy trì những hành động hào phóng, thứ đã dánh dấu nhiệm kỳ của ông ở 23 Phố Wall. Ông tài trợ 2 triệu đô-la cho thư viện đại học tại Harvard – tất nhiên dành cho các tài liệu chính phủ – và gửi một chi phiếu theo lời Norman là "khổng lồ" để xây dựng lại Nhà thờ Canterbury. Ông kết thúc sự nghiệp ngân hàng với một hành động hào phóng theo phong cách của Pierpont: trong năm 1947 sa sút, công ty bỏ qua thanh toán tiền thưởng; Lamont quyết định bù đắp bằng cách tặng mỗi nhân viên một món quà Giáng sinh tương đương 5% của tiền lương của mỗi người.

Lamont có thời gian để ngẫm nghĩ về sự lạc quan khiến ông bị lạc lối trong các cuộc chiến tranh. Giờ đây ông thấy người Mỹ quá quan tâm tới vật chất và ưa an nhàn đến mức không muốn đấu tranh. Trong một bài viết năm 1945 mang tên "Trái tim tan vỡ của người Đức", ông tìm cách lý giải tại sao các nước Đồng minh lại làm ngơ trước lời thỉnh cầu của Churchill về Hitler. Ông viết:

Sự thật là người Anh và Pháp, như người Mỹ, yêu chuộng hòa bình đến mức họ khó mà hiểu ra rằng có một nhóm người luôn đi tìm con mồi để có thể "ăn tươi nuốt sống". Cho đến phút cuối cùng, chúng ta đều không tin rằng có những quốc gia kiểu Dillinger* đang rình mò với kế hoạch chu toàn để hiện thực những điềm báo thảm khốc… Vì trong dòng máu của các dân tộc Anglo-Saxon mang theo một sự nhân đạo tuyệt đối, khinh ghét sự tàn ác và quyết không dính líu tới chúng.[24]

*. *John Dillinger (1903-1934) tên trùm tội phạm khét tiếng nhất nước Mỹ trong thời kỳ hỗn loạn sau cuộc Đại Suy thoái vào thập niên 1930. Với 24 vụ cướp nhà băng, bốn lần cướp trụ sở cảnh sát, trong cuốn sách đầu tiên về các băng nhóm tội phạm thời kỳ Đại suy thoái được xuất bản, Dillinger được ví với hình ảnh của Robinhood. (ND)*

Lời giải thích này đã không nhắc đến việc Lamont vì lợi ích cá nhân mà đầu tiên thì bám lấy Nhật Bản và sau đó là Ý.

Ngày 3 tháng 2 năm 1948, Tom Lamont qua đời tại nhà riêng ở Boca Grande, bang Florida, ở tuổi 77, Russell Leffingwell trở thành Chủ tịch của Ngân hàng Morgan. Nhiều bạn bè đã tới dự đám tang của Lamont tại nhà thờ Presbyterian Brick trên Park Avenue đến nỗi người ta phải lấy ghế gấp xếp thêm dọc lối đi phụ và ban công. Hai nhân vật kỳ cựu của Ngày thứ Năm Đen tối là William Potter của Guaranty Trust và Albert Wiggin của Chase cũng có mặt. Nếu như tại tang lễ của Jack, người dự hát bài "Onward Christian Soldiers" thì ở tang lễ của Tom, người ta đọc những đoạn trích từ vở *Samson Agonistes* của John Milton trước phông hoa trắng.

Lamont để lại một khối tài sản khổng lồ. Các quỹ từ thiện và giáo dục nhận được đến 9,5 triệu đô-la, bao gồm 5 triệu cho Harvard và 2 triệu cho Học viện Phillips Exeter. Thông qua một tổ chức do Morgan Stanley quản lý, khối tài sản bao gồm 25.000 cổ phiếu J. P. Morgan cũng được bán ra. Đây là khối cổ phiếu lớn nhất từ trước tới nay với giá trị thị trường ước tính gần 6 triệu đô-la.

Lamont là một người đàn ông của những tài năng phi thường, một J. P. Morgan thực sự đứng đằng sau J. P. Morgan & Co.. Nếu sống trong thời Pierpont, ông có thể hô biến ra các nhà máy thép hoặc những tuyến đường sắt xuyên lục địa. Nhưng vì sống ở Thời kỳ Ngoại giao, ông là kiến trúc sư của những khoản vay khổng lồ cho các nhà nước và chỉnh phủ vào thập niên 1920. Khi họ vỡ nợ trong thập niên 1930, ông lại dành thời gian cho hoạt động cứu hộ dù không kết quả, và tài năng của ông đã bị phung phí trong đống đổ nát chung. Dù là người có quyền lực lớn, nhìn tổng thể, ông vẫn như một hình bóng nhỏ bé nhấp nhô trên đỉnh của làn sóng thủy triều khổng lồ. Câu chuyện của ông là một câu chuyện về những giới hạn của con người.

Trong bài cáo phó đăng trên trang nhất, tờ *Times* nói rằng động lực cho cuộc sống của Lamont là "một hành trình tìm kiếm không ngừng cho một cuộc sống tử tế, đầy đủ và thanh cao".[25]Thật vậy, người ta ngưỡng mộ ông vì khát vọng sống một cuộc đời tươi đẹp, chan hòa nhân ái và mang thơ vào thế giới khô khan cứng nhắc của lĩnh vực ngân hàng. Ông đã mang lại cho nhà Morgan một lớp văn chương bóng bẩy và sự phong phú về trí tuệ, phá vỡ định kiến thường thấy về chủ ngân hàng. Ông là người chịu trách nhiệm cho các vấn đề lớn, tự định hướng chiến lược hành động của mình và quan tâm tới những điều còn hơn cả lợi nhuận. Tầm nhìn của ông về ngành ngân hàng rất lớn.

Tuy vậy, ông phải viện đến đường vòng và thỏa hiệp chính trị. Ông đã quá vội vã che giấu những mâu thuẫn bằng tài hùng biện và giải quyết tranh cãi bằng nụ cười. Sự lạc quan giúp ông trở thành một nhà lãnh đạo truyền cảm hứng cũng chứa một phần nào đó của chủ nghĩa cơ hội. Ông muốn duy trì mọi mối quan hệ kinh doanh cho đến khi gặp trường hợp bất khả kháng. Những hợp tác của ông với quân phát-xít Nhật Bản và Mussolini mãi là vết nhơ trên hồ sơ của ông. Đến cuối cùng, ông không còn phân biệt được đâu là chính sách đâu là quan hệ công cộng; cũng như không biết tách biệt giữa phương tiện và mục đích. Khi cố gắng để làm hài lòng quá nhiều người, ông đã mất thói quen tôn trọng sự thật, thứ mà một khi mất sẽ không bao giờ lấy lại được. Là nhân vật có lẽ phi thường nhất trong lịch sử của Morgan, Lamont có nhiều hoài bão nhưng thực tế không làm được hết những điều ông mong muốn. Sau khi ông chết, Phố Wall dường như ảm đạm và quan liêu hơn. Là người thân tín của tổng thống, thủ tướng và các ông hoàng, ông là giám đốc ngân hàng cuối cùng của Thời kỳ Ngoại giao.

PHẦN BA
THỜI KỲ CANH BẠC 1948-1989

Chương 25
Methuselah

Sau khi Tom Lamont qua đời, Russell Leffingwell trở thành Chủ tịch của J. P. Morgan từ năm 1948 đến năm 1950. Miệng ngậm chiếc tẩu dài, mũi nhọn và mái đầu bạc trắng, ông mang dáng vẻ thông thái giống như Methuselah* trong Kinh Thánh. Khi còn là Chủ tịch Ủy ban đối ngoại giai đoạn 1946-1953, ông thường ghé qua văn phòng của Morgan trên đường về nhà trên phố Đông 69. Đam mê chữ nghĩa và dí dỏm, lại có tài hùng biện bậc thầy, ông có thể viết một bài luận đanh thép hoặc ứng khẩu về bất kỳ chủ đề nào. Tâm trí của ông vô cùng phong phú. Một lần, sau bài phát biểu quyết liệt tại cuộc họp hội đồng quản trị, ông hỏi: "Có ai phản đối không?". Tom Lamont thầm đáp: "Nào ai dám, ông Russell ơi?". Ông cũng là một người vui tính. Con gái ông lần đầu tiên đi du thuyền đã háo hức hỏi xem cô phải tip cho bao nhiêu người. "Để xem nào", ông nói tỉnh bơ, "nếu có đủ tiền, con có thể tip thẳng cho thuyền trưởng".[1] Còn tại một bữa tiệc tối, nhà văn Edna Ferber lại ấn tượng với Leffingwell như sau:

*. *Methuselah được cho là người đàn ông có tuổi thọ lớn nhất lịch sử. Theo Kinh Thánh, ông sống tới 969 tuổi cho tới khi cơn Đại Hồng Thủy kéo qua trái đất. (BTV)*

"Có vẻ như đối với tôi, ông ấy là người khôn ngoan, khoan dung, sâu sắc, phóng khoáng; và hòa lẫn trong tất cả những phẩm chất này, thật đáng ngạc nhiên, ông ấy lại rất hài hước".[2] Bà không thể tưởng tượng ra một lão già keo kiệt, bủn xỉn thù ghét xã hội đằng sau một "khuôn mặt tinh tế và hài hước như vậy".[3]

Leffingwell là chiến lược gia cuối cùng mà đích thân Morgan đã lựa chọn cẩn thận giữa hai cuộc chiến khi Phố Wall vẫn còn sản sinh ra những nhân tài xuất chúng trong nhiều lĩnh vực. Là thành viên của các công ty hợp danh nhỏ, những nhà tài chính ưu

tú này dấn thân vào trong tất cả các lĩnh vực kinh doanh. Họ có thời gian đọc, suy ngẫm, tham gia vào chính trị khi kỷ nguyên màu xám của sự chuyên môn hóa vẫn chưa tới. Leffingwell nghĩ rằng Đạo luật Glass-Steagall tách bạch các ngành trong lĩnh vực ngân hàng như vậy đã khiến những công việc thú vị nhất trên Phố Wall biến mất.

Sau Thế chiến II, các ngân hàng Morgan bị thất thế trước một loạt tổ chức hợp tác đa phương. Giữa hai cuộc chiến tranh, bộ ba bí ẩn gồm Ngân hàng Trung ương Anh quốc, Fed New York và các ngân hàng của Morgan đã gần như thống trị trật tự tiền tệ quốc tế. Tại Hội nghị Bretton Woods, New Hampshire, năm 1944, bộ ba này được thay thế bằng hai tổ chức Ngân hàng Thế giới và Quỹ Tiền tệ Quốc tế. Hai cơ quan này muốn đưa các chính sách ổn định tiền tệ và tái thiết châu Âu lên tầm xuyên lục địa. Trong thời kỳ hậu chiến, các ngân hàng trung ương và bộ tài chính của các nước công nghiệp lớn cũng hợp tác nhiều hơn. Kết quả là những phi vụ tài chính từng được giao phó cho các ngân hàng tư nhân trong những năm 1920 giờ được sang tay vĩnh viễn cho ngân hàng nhà nước. Chính trị gia xa lánh các chủ nhà băng vì những thay đổi trong nhận thức của công chúng về chính trị. Những phi vụ hợp tác bí mật bị các chính phủ gọi là tham nhũng. Thời kỳ Ngoại giao đã kết thúc.

Trong Thời kỳ Canh bạc, các ngân hàng cạnh tranh với nhau nhiều hơn. Những ông chủ nhà băng nắm nhiều quyền lực hơn khi thị trường vốn bị giới hạn và không có mấy người làm trung gian tài chính để khai thác những thị trường ấy. Tuy nhiên, sau Thế chiến II, thị trường vốn bùng nổ và được liên kết trên toàn cầu. Đồng thời, lĩnh vực tài chính phát triển đông đúc với các ngân hàng thương mại, ngân hàng đầu tư, công ty bảo hiểm, công ty chứng khoán, ngân hàng nước ngoài, chương trình cho vay của chính phủ, tổ chức đa phương và cho vay khác. Các ông chủ ngân hàng Phố Wall mất vị trí độc tôn trong nền tài chính thế giới. Một ngân hàng tư nhân như J. P. Morgan sẽ không thể nào trở thành một đế chế tài chính hùng mạnh nhất thế giới nữa. Không cần giữ khư khư nguồn tài nguyên khan hiếm, giới chủ ngân hàng sẽ trở thành người bán hàng niềm nở, mang tặng khách hàng những túi quà đầy ắp.

Hai cơ quan của Bretton Woods được hình thành nhờ thảm họa cho vay vào thời kỳ giữa hai cuộc chiến. Ký ức của những năm 1920 vẫn còn nguyên đó, với hơn 1/3 số chứng khoán chính phủ nước ngoài vẫn chưa được thanh toán. Quyết định của Ngân hàng Thế giới chỉ tài trợ cho các dự án có kế hoạch chi tiết là một cách

để phản ứng lại tình hình cho vay quá dễ dãi giữa các quốc gia. Ngay cả bên cho vay thận trọng như các ngân hàng của Morgan cũng rầu rĩ vì cơn lũ trái phiếu chưa phát hành quá lớn – 197 triệu đô-la của Nhật Bản, 20 triệu đô-la của Áo, 151 triệu đô-la của Đức. Ngân hàng nào cũng thừa biết không thể khẳng định nước đó sẽ không bao giờ vỡ nợ hoặc nợ chính phủ thì ít rủi ro hơn nợ thương mại. Vì Ngân hàng Thế giới phải viện đến nguồn vốn từ Mỹ do chỉ có Mỹ mới có dư tiền mặt, việc lấy lòng Phố Wall và xóa đi mối ác cảm về cho vay nước ngoài trở nên cần thiết.

Giám đốc thứ hai của Ngân hàng Thế giới, John J. McCloy, phải bảo vệ chữ tín của tổ chức non trẻ này và đã tham khảo ý kiến của Leffingwell về kinh nghiệm thời giữa hai cuộc chiến của Morgan. Với phong cách khẩn trương và nhiệt huyết thường thấy, Leffingwell giảng giải cho McCloy hiểu cảm giác bị phản bội của Morgan vì những khoản cho vay nước ngoài được các chính phủ ảo đảm bảo, đặc biệt là các khoản vay của Đức. McCloy đồng tình với ý kiến của Leffingwell về tình trạng cho vay những năm 1920: chính trị đã bị lẫn lộn với tài chính, khiến các con nợ coi khoản vay như những gói viện trợ nước ngoài. Điều này phá vỡ quy tắc cho vay, dẫn đến vay vượt mức và theo sau đó là sai hẹn trả nợ.

Khi nhắc tới vấn đề các gói vay của Mỹ Latinh, McCloy hỏi liệu các ngân hàng nên cho khu vực này vay không. Leffingwell đáp lại: "Ngoại trừ Argentina, không một nước nào ở Trung hoặc Nam Mỹ chưa từng vay và sai hẹn đáng xấu hổ đối với các nhà đầu tư Mỹ".[4] (Argentina luôn là một trường hợp đặc biệt: khi Juan Perón lên nắm quyền vào năm 1946, nước này tự hào vì có lượng vàng lớn tích lũy được từ việc xuất khẩu thực phẩm cho châu Âu vào thời chiến; Peron thậm chí ủng hộ trả nợ nước ngoài để các ngân hàng này khỏi bị trói buộc). Leffingwell cảnh báo McCloy rằng nếu Ngân hàng Thế giới cho các nước Mỹ Latinh vay, giá trị trái phiếu của họ sẽ bị giới đầu tư Mỹ đánh giá thấp. Nhưng McCloy có thiện cảm với Mỹ Latinh hơn Leffingwell, ông cho rằng chính các ông chủ ngân hàng đã đẩy khu vực này vào cảnh vay quá nhiều. "Ông phải xem cách họ cạnh tranh với nhau để cho Mỹ Latinh và châu Âu vay tiền ấy", ông nói với Leffingwell. "Tôi không lạ gì cả vì tôi cũng góp phần trong đó".[5] Mặc dù Ngân hàng Thế giới cuối cùng đã cho Mỹ Latinh vay, tổ chức này buộc Peru và các quốc gia khác trước hết phải giải quyết nợ với các trái chủ tư nhân. Điều này làm an lòng các chủ nợ và ngăn khoản nợ của Mỹ Latinh ảnh hưởng xấu đến nguồn tín dụng của ngân hàng.

Leffingwell nghĩ dịch vụ tín dụng tư nhân tại châu Âu không thể tiếp tục cho đến khi bất ổn chính trị trong khu vực được giải

quyết. Năm 1946, Churchill lên tiếng báo động về tình hình lúc đó qua bài phát biểu mang tên "Bức màn sắt" tại Fulton, Missouri. Những nỗi lo của ông về việc châu Âu tan rã giống hệt như những lo ngại sau Thế chiến I, đặc biệt là với tình trạng thiếu lương thực và mất mùa vào đầu năm 1947. Thứ trưởng Bộ Ngoại giao Robert Lovett cũng cảnh báo Lamont: "Theo tôi nhớ, chưa bao giờ thế giới lại ở trong tình trạng dễ lâm vào rối loạn thế này".[6] Leffingwell lo sợ kế hoạch tái thiết châu Âu sẽ chỉ được thực hiện tủn mủn, lấy lệ, như vụ Versailles. Đến lượt mình, Leffingwell cũng cảnh báo Lovett, người bạn và cũng là người hàng xóm ở Thung lũng Locust: "Tây Âu đang cận kề thảm họa. Khôn ngoan thì ít mà ngu ngốc thì nhiều, chúng ta cứ nhỏ giọt từng khoản vay với trợ cấp khi đâu đó có khủng hoảng... trong khi không chịu đương đầu với việc tái thiết trên quy mô lớn".[7] Ông nhấn mạnh việc cần viện trợ không giới hạn cho Anh và Pháp. "Người Anh và Pháp không phải lũ trẻ con hay thổ dân mà những gã nhà giàu mới phất của Mỹ có thể sai bảo".[8]

Khi giới đầu tư Mỹ vẫn giật mình thon thót vì trái phiếu nước ngoài, Ngân hàng Thế giới sẽ không thể đối phó với cuộc khủng hoảng Tây Âu. Tháng 12 năm 1947, Truman trình Quốc hội Kế hoạch Marshall trị giá hàng tỷ đô-la để vực dậy châu Âu từ đống đổ nát sau chiến tranh dưới lá chắn phòng thủ của NATO. McCloy, người từng xử lý các khoản nợ trong Kế hoạch Dawes vào những năm 1920, khẳng định: "Những gì diễn ra sau Thế chiến I là tiền đề của Kế hoạch Marshall. Nhưng khi đó, việc cải tạo châu Âu chỉ được thực hiện nhờ nguồn vốn tư nhân".[9] Kế hoạch Marshall – lên tới 5 tỷ đô-la chỉ riêng trong năm đầu tiên – vượt xa nguồn lực ít ỏi của Phố Wall, vốn cạn kiệt bởi suy thoái, chiến tranh, và Đạo luật Glass-Steagall.

Thứ chủ nghĩa quốc tế từng bài xích J. P. Morgan & Co. ở những vùng đất xa xôi giờ lại bám rễ chắc chắn tại Washington. Cuộc đại chiến, truyền hình và những chuyến du lịch nước ngoài đều đã giúp người Mỹ bớt thiển cận. Khi đảng Cộng hòa từ bỏ tư tưởng chủ nghĩa biệt lập, cuối cùng các ngân hàng đã có một tổ chức để gửi gắm hy vọng giấu kín của mình. Morgan sẽ không còn bị coi là một tổ chức bí ẩn, ngầm liên kết với các thế lực bên ngoài để giành quyền lực nữa. Nếu điều này giúp ngân hàng giành được nhiều lợi ích chính trị hơn, nó cũng sẽ khiến ngân hàng thu hẹp tầm ảnh hưởng. Các tổ chức nước ngoài không còn cần tới Phố Wall giúp họ làm ngoại giao với Washington.

Mùa hè năm 1947, chính quyền Truman lâm vào tình thế khó khăn khi không biết có nên đưa Liên Xô vào Kế hoạch Marshall

hay không. George F. Kennan muốn mời Liên Xô tham gia vì ông cho rằng họ sẽ từ chối và vì thế sẽ bị buộc tội chia rẽ châu Âu. Lovett không tin và vì thế Truman yêu cầu ông đến số 23 Phố Wall hỏi ý kiến của Leffingwell. Theo lời anh con rể, sau khi cân nhắc, Leffingwell nói với Lovett: "Bob, câu trả lời rất đơn giản. Nếu không mời Liên Xô, chúng ta sẽ phải trả giá rất đắt. Còn nếu mời, họ sẽ thẳng thừng từ chối mà thôi".[10] Leffingwell đã thuyết phục được Lovett, điều mà Kennan không làm được. Đúng như Kennan và Leffingwell dự đoán, Liên Xô từ chối tham gia Kế hoạch Marshall.

Cuối những năm 1940, có vẻ như ảnh hưởng chính trị của Morgan sẽ bị giới hạn trong vai trò tư vấn phức tạp như vậy. Là một ngân hàng đầu tư trước thời có Đạo luật Glass-Steagall, Morgan từng bảo trợ phát hành nhiều trái phiếu chính phủ. Là một ngân hàng thương mại cho vay bằng chính tiền của mình, Morgan chỉ miễn cưỡng rót cho Anh và Pháp vay những khoản nhỏ sau chiến tranh. Khi J. P. Morgan & Co. và Chase đồng tiếp nhận hai khoản vay của Pháp tổng trị giá 225 triệu đô-la vào năm 1950, chúng gần như rút cạn nguồn lực của Morgan. Leffingwell muốn giúp Pháp mặc dù ông có cái nhìn rất khắt khe về de Gaulle: "Nước Pháp hiện đại không có chỗ cho một vị tướng cưỡi ngựa. Theo tôi nghĩ, de Gaulle có khả năng và chắc chắn là có ảnh hưởng đáng lo ngại. Ông ta không thể hiện tài lãnh đạo, khả năng đánh giá hay tư duy thông thường. Và có vẻ như chính việc thiếu những phẩm chất này khiến ông ta trở thành người lãnh đạo tuyệt vời cho phe kháng chiến".[11]

Một Morgan đang thiếu vốn đành phải bỏ qua nhiều khách hàng nước ngoài trước đây và bất lực trước cảnh Nhật Bản bị tàn phá thê thảm. Giữ quan điểm cổ hủ về vị thế đồng đẳng của hai cường quốc Anh và Mỹ, Leffingwell không thể hiểu tại sao nước Anh thời hậu chiến lại tụt xuống thành cường quốc hạng hai. Năm 1947, ông viết cho người bạn T. J. Carlyle Gifford ở Bộ Tài chính Anh: "Dù chúng ta có nghĩ chính phủ phương Tây tồi tệ đến mức nào, rõ ràng hy vọng về dân chủ cùng thế giới tự do chỉ có thể đạt được nếu Anh khôi phục vị thế và được hỗ trợ để có thể lấy lại vị trí của mình trên trường quốc tế".[12] Ông nói với bà bạn Lady Layton: "Không có gì quan trọng bằng Đế quốc Anh và Mỹ cũng như sự hợp tác giữa hai cường quốc này".[13] Vị thế suy giảm của nước Anh trên chính trường thế giới sẽ làm giảm giá trị mối quan hệ giữa Morgan với Bộ Tài chính và Ngân hàng Trung ương Anh. Không giống như những năm 1920, sau Thế chiến II, Mỹ không còn phục tùng vai trò lãnh đạo của nền tài chính Anh. Khi John Maynard Keynes thăm dò ý kiến xem Ngân hàng Thế giới và Quỹ Tiền tệ

Quốc tế đặt trụ sở tại London hay New York, nước Mỹ, với một hành động mang tính biểu tượng, đã đặt ngay trụ sở của hai tổ chức này cách Nhà Trắng vài phút đi bộ.

Đối với Leffingwell, tiêu chuẩn đánh giá bất kỳ chính sách nào là mức ảnh hưởng của nó đến cả Mỹ và Anh. Giống như nhiều người tại Morgan, ông quyết liệt bài Do Thái, cho rằng nỗi đau đáu về một quê hương của người Do Thái sẽ kích động thế giới Hồi giáo chống lại Đế quốc Anh. J. P. Morgan & Co. vẫn là một tổ chức của những người Anh Mỹ da trắng theo đạo Tin Lành, một ngân hàng "thuần chủng" nhất, thu hút phần lớn nhân tài từ các trường Ivy League và những gia đình danh giá. Leffingwell ủng hộ quyền của nhóm thiểu số nhưng lại thiếu kiên nhẫn với những nhóm thiểu số đấu tranh quá khích cho quyền lợi ấy. Năm 1946, người bạn thân của ông, Morris Ernst, luật sư người Do Thái hoạt động cho sự nghiệp vì tự do dân sự, chỉ trích Morgan vì không có đại diện Do Thái trong hội đồng quản trị. Leffingwell phản đối với giọng thét ra lửa: "Tại sao họ không chịu hài lòng với việc là công dân Mỹ, người Mỹ và vứt hết những luận điệu về quyền của người Do Thái đi chứ? Nếu người Do Thái cứ tự coi là một nhóm tôn giáo thiểu số tại một quốc gia xa lạ đứng lên đòi quyền lợi, tôi e rằng họ sẽ càng bị người ta ghét bỏ".[14] Leffingwell kết thúc bài phát biểu thô lỗ bằng một lời ca ngợi sự xuất sắc của Ernst. Đến lượt mình, Ernst sốt sắng khuyên Truman mời Leffingwell làm cố vấn. Theo ông, khác với Tom Lamont, Leffingwell không phải kiểu người háo danh.[15]

Sau quá nhiều thất vọng về chính trị, Leffingwell càng già càng hay cáu bẳn. Dù nổi tiếng trên Phố Wall là người theo chủ nghĩa tự do của Morgan, ông lại là người theo trường phái thực tế và cứng rắn hơn là mơ mộng. Ông thích các cuộc tranh luận sôi nổi. Ông nghĩ rằng Hội Quốc Liên là một sai lầm đáng tiếc, một vỏ bọc che đậy việc giành lấy lãnh thổ của Đức và Áo. Ông từng nói với Lamont: "Sự thật là đây là một thế giới cá lớn nuốt cá bé, trong đó không sớm thì muộn, một số, nếu không phải tất cả các quốc gia, rồi sẽ dùng vũ lực vơ lấy những gì họ muốn". Trong những năm 1950, ông tin rằng Liên Xô đang không từ thủ đoạn nào để thống trị thế giới và lấy Berlin, các nước vùng Balkan, Iran, Nam Tư và Hàn Quốc làm ví dụ.[17] Ông không ủng hộ việc giải trừ quân bị cũng như việc Mỹ làm sen đầm quốc tế. Ông từng thấy quá nhiều kẻ độc tài.

Mặc dù lên án chủ nghĩa McCarthy* võ đoán và quy chụp, Leffingwell cũng muốn nhổ tận gốc những mầm mống gây phá hoại, cho rằng các trường học và chính phủ cần được cho quyền tự

quyết để loại bỏ những người như vậy. Sau này được Truman bổ nhiệm vào một ủy ban an ninh nội bộ do Đô đốc Chester W. Nimitz đứng đầu, ông nghĩ tự do dân sự phải nhường chỗ cho an ninh quốc gia: "Tôi nghĩ rằng quyền lao động và dân sự nói chung phải phụ thuộc vào quyền tự vệ của các quốc gia trước nước Nga, kẻ chống đối quyền dân sự và tự do".[18]

*. *Hành động buộc tội gây rối, chống phá, phản động mà không có căn cứ hoặc bằng chứng hợp lý. Từ này ám chỉ Thượng Nghị sĩ Joseph McCarthy và có nguồn gốc từ phong trào Second Red Scare, kéo dài trong khoảng năm 1947-1956 với những cao trào về đàn áp chính trị cũng như một chiến dịch nhằm lây lan nỗi sợ hãi về ảnh hưởng của Xô viết và tình báo Xô viết lên các cơ quan của Mỹ. (ND)*

Khi chiến tranh Liên Triều bắt đầu vào mùa hè năm 1950, George Whitney viết thư cho Truman cam kết rằng ngân hàng sẽ hỗ trợ cho chính phủ. Dù hai bên đụng chạm dữ dội trong phiên điều trần Wheeler nhiều năm trước vì vấn đề đường sắt, lúc này Truman nhận ra rằng điều quan trọng là hòa hợp quốc gia. Tổng thống không hề xấu hổ mà nói với Whitney rằng lá thư của ông đã "gợi lại những kỷ niệm thân tình trong cuộc gặp của chúng ta nhiều năm trước".[19]

Dù ủng hộ chiến tranh Liên Triều, các cổ đông của Morgan ngày càng cảm thấy lo sợ khi vào mùa thu năm 1950, quân đội Hàn Quốc áp sát biên giới Trung Quốc và Tướng Douglas MacArthur có vẻ muốn dằn mặt quân Cộng sản. Điều này khơi lại nỗi ám ảnh của Morgan đối với Trung Quốc, cũng như lo ngại về việc Mỹ sẽ hy sinh Tây Âu để cứu châu Á. Leffingwell cảnh báo Truman rằng tốt nhất không nên gây chiến "với 400 triệu người Trung Quốc khốn khổ đó. Họ là nạn nhân sau hàng loạt cuộc chiến của các tay bạo chúa, chính phủ yếu kém, xâm lược Nhật Bản... Sứ mệnh của chúng ta không phải là giết người Trung Quốc. Việc dây dưa vào vấn đề này sẽ làm suy yếu khả năng tự vệ ở nước nhà và châu Âu".[20] Truman tán thành. Tháng 4 năm 1951, MacArthur bị miễn nhiệm sau khi vị tướng này kêu gọi Mỹ tập trung vào châu Á thay vì châu Âu và gây chiến với Trung Quốc đại lục.

J. P. Morgan & Co. đồng tình với chủ nghĩa tự do kiểu chiến tranh lạnh của Truman nhưng khác biệt trong quan điểm kinh tế vì tổng thống vẫn tỏ ra hoài nghi Phố Wall. Điều này càng rõ ràng khi Leffingwell gặp Truman tại Nhà Trắng vào đầu năm 1951 để đặt vấn đề về việc áp dụng lãi suất theo cơ chế thị trường. Từ đầu Thế chiến II, Cục Dự trữ Liên bang đã ghim lãi suất dài hạn ở mức 2,5 %. Chính sách này vẫn duy trì sau khi chiến tranh đã kết thúc

với sự hậu thuẫn của Truman. Đầu những năm 1920, Truman chết lặng vì trái phiếu chính phủ sụt giảm sau khi Ben Strong tăng lãi suất. Ông không coi đây là vận rủi, mà là một sự phản bội độc ác của các trái chủ, điều khiến ông quyết tâm điều chỉnh vấn đề lãi suất. Cục Dự trữ Liên bang Fed bây giờ đã chi hàng tỷ đô-la để giữ trái phiếu kho bạc ở giá cao và lợi nhuận thấp. Leffingwell và Allen Sproul thuộc Fed New York cho rằng điều đó là lãng phí và muốn quay lại hình thức tính lãi suất theo thị trường tự do.

Bộ trưởng Tài chính John Snyder nghĩ rằng Sproul và Phố Wall có ý định đưa mọi thứ quay lại những ngày hoàng kim, khi Fed New York và Morgan kiểm soát chính sách tiền tệ. Truman lúc này muốn kiềm chế những mối lo về lạm phát trong suốt chiến tranh Triều Tiên. Ông cũng thấy tức tối vì những tay chủ ngân hàng ích kỷ. Ông đã to tiếng với Leffingwell, khiến người ta nhớ lại những cuộc công kích chính sách New Deal trước kia:

Dù đánh giá cao sự quan tâm của ông trong vấn đề này nhưng tôi thấy đây không phải thời điểm thích hợp để khuấy đảo và làm tổn hại nền tài chính quốc gia. Sự ổn định và tự tin của dân tộc này gói gọn trong khoản nợ 257 tỷ đô-la mà bây giờ đã quá hạn trả. Về phần mình, tôi không thể hiểu tại sao các ngân hàng lại muốn gây khó khăn cho tín dụng của quốc gia trong tình trạng khẩn cấp nghiêm trọng này. Có thể đó là những gì họ muốn và nếu tôi có thể ngăn chặn nó, họ sẽ thôi không làm vậy nữa.[21]

Mối quan hệ thân thiện của Truman với J. P. Morgan & Co. luôn ẩn chứa điều gì đó bị kìm nén, và có đôi lúc, những cảm xúc thật sự dù được kiềm chế cẩn thận vẫn sẽ lại bùng lên.

Năm 1950, George Whitney trở thành Chủ tịch Hội đồng quản trị của Morgan còn Russell Leffingwell đóng vai trò một cụ già thông thái, chuyên viết các bài xã luận. Lúc này, J. P. Morgan gói gọn trong một không gian chật hẹp, chỉ lớn hơn 10 ngân hàng khác ở New York về quy mô. Bên trong tòa nhà số 23 Phố Wall, Whitney ngồi ở một bàn nắp cuộn trong góc căn phòng được lắp kính phía Phố Broad, mái tóc trắng được chải chỉn chu, vẻ sang trọng không thể chê vào đâu được cùng những bộ đồ may đo phẳng lì. Trong trí nhớ của người phụ trách truyền thông Brugger, Whitney "cao sang, điềm đạm, phát biểu súc tích và góp ý thẳng thắn, [ông] giữ vẻ mặt lạnh lùng nhưng cũng có thể nháy mắt với một nụ cười tinh nghịch".[22] Sự lịch lãm đôi khi bị hiểu lầm vì giọng nói oang oang và thái độ cộc cằn.

Whitney luôn bị ám ảnh bởi vụ bê bối biển thủ công quỹ của em

trai và thề sẽ trả lại không thiếu một xu, mặc dù như vậy sẽ làm sụt giảm khối tài sản của ông cũng như của những người thừa kế. "Điều đó khiến tinh thần của ông tôi suy nhược", cháu trai của ông, George Whitney Rowe, nói. "Ông tôi khổ tâm nhiều vì mất danh tiếng hơn là mất tiền. Ông đã trả hết nợ nần và vì thế tài sản của ông cũng tiêu tan về cuối đời".[23] George đã buộc phải từ bỏ số tiền trước thuế có được dễ dàng của những năm 1920. Lo lắng cho đứa cháu, ông yêu cầu John M. Meyer, Jr., vị chủ tịch kế nhiệm, giúp đỡ. Theo truyền thống gia đình trị ở Morgan, một số con cháu của Whitney cuối cùng cũng sẽ làm việc cho ngân hàng. Nhà Whitney cố gắng không coi Richard là kẻ bỏ đi, song vấn đề liên quan tới ông này quá nhạy cảm và dễ gây xung đột nên các thành viên trong nhà đành làm lơ. Vì không được phép tham gia ngành tài chính, Richard làm nhiều việc vặt khác nhau, có lúc còn nhập khẩu cam từ Florida. Tuy nhiên, ông chủ yếu sống nhờ tài sản của bà vợ giàu có, Gertrude.

Có lẽ do những sai lầm của em trai mình, George Whitney coi trọng sự trung thực hơn hết thảy. Năm 1955, J. P. Morgan & Co. và Morgan Stanley bắt tay nhau trong vụ phát hành cổ phiếu cho các cổ đông cũ. Công ty muốn gây quỹ 325 triệu đô-la để lắp đặt thiết bị sản xuất xe có tay lái trợ lực, phanh điện và động cơ V-8. Morgan Stanley lo phần tài chính và J. P. Morgan lo phần giấy tờ – một kiểu hợp tác điển hình của thời đó. Whitney cũng xắn tay áo tham gia để giảm bớt gánh nặng cho nhóm làm việc với cổ đông. Một phóng viên của tờ *The New York Times* dẫn lời một nhà môi giới kể về một giai thoại đúng kiểu quý tộc Boston của nhà J. P. Morgan.

"Trong ca làm việc của Whitney, một nữ cổ đông tiến tới mua hai cổ phiếu và đưa cho ông một xấp tiền, theo đúng lẽ là 150 đô-la. Whitney có vẻ như vì muốn tỏ ra lịch sự nên không đếm trước mặt bà ấy, vì vậy ông chỉ cất tiền đi, mỉm cười, bắt tay và đưa cho bà một tờ giấy biên nhận. Đến khi bà đã rời đi, ông lôi tiền ra tính và rất kinh ngạc khi đếm được 170 đô-la. Ai nấy đều rối hết lên cho đến khi phát hiện giấy tờ vẫn được lưu lại, vì vậy họ biết nữ cổ đông đó là ai. Họ đã gửi trả lại bà số tiền thừa cùng cổ phiếu.[24]

Thập niên 1950 chứng kiến những thiệt hại khủng khiếp cho J. P. Morgan & Co. vì Đạo luật Glass-Steagall. Điều này thể hiện rõ ràng hơn nhiều so với thời Đại Suy thoái khi không ai cần vay tiền. Là một ngân hàng đầu tư, J. P. Morgan & Co. vượt xa đối thủ của mình, trong khi là một ngân hàng thương mại, nó không thể sánh với ngân hàng bình dân, những nơi nhận các món tiền gửi nhỏ lẻ. Tính trên toàn quốc, ngân hàng này xếp hạng dạo động quanh vị

trí thứ 20-30. Thật khó có thể tin rằng ngân hàng nhỏ bé, quý tộc và có phần khép kín này từng là một con rồng trong nền tài chính Mỹ.

Ngay cả trong tình trạng suy yếu, J. P. Morgan & Co. vẫn tự cho mình là quý tộc Phố Wall. Với 700 nhân viên, nó vẫn giữ được tâm thế lịch lãm. Vào năm 1947, quy mô của nó bé tới mức, phòng tiệc của khách sạn Waldorf-Astoria cũng chứa đủ toàn bộ nhân viên đến ăn mừng những nhân viên trở về sau đại chiến. George Whitney đã tự mình thực hiện việc tuyển dụng, mang về những cậu ấm từ các trường tư thục hoặc khối trường Ivy League; tất cả mọi người bắt đầu ở phòng văn thư và từng bước thăng tiến. Mỗi năm một lần, Whitney tới Davis, Polk, yêu cầu xem hóa đơn pháp lý của năm, trở lại bàn và viết chi phiếu. Phong cách của Morgan đơn giản, gần gũi và rất Anh. Ngân hàng trong thập niên 1950 vẫn giữ được truyền thống của những năm 1920. Lúc 10 giờ 30 phút sáng, 20 quản lý cao cấp cùng họp bàn để đánh giá các vấn đề thế giới và trao đổi tin tức trong suốt bữa ăn trưa miễn phí.

Morgan có truyền thống gia trưởng rất quan tâm đến nhân viên. Nhân viên ở đây sống trong một môi trường ấm áp, được trả lương cao hơn và có kỳ nghỉ dài hơn bất kỳ ai trên Phố Wall. Ngân hàng có bầu không khí như một nông trường. Phòng ăn cho nhân viên có những người phục vụ da đen đeo găng trắng, múc từng phần súp ngon lành trên những khay thức ăn bóng loáng. Có lần, một nhân viên mới tỏ ra bực bội khi thấy người phục vụ hình như đã bỏ đá bẩn vào cốc trà của mình. Sau đó, anh ta nhận ra rằng đá cũng được làm từ trà để không làm loãng trà. Ví dụ nhỏ như vậy cho thấy kiểu cách của công ty này.

Ngân hàng cũng hết sức chăm sóc hình ảnh của mình, thể hiện qua con số 23 chói lọi và rực rỡ trên cửa chính. Số điện thoại của ngân hàng là Hanover 5-2323*, biển số xe của chiếc Cadillac màu đen là G-2323. Là ngân hàng quý tộc và nhà giàu kỳ cựu, Morgan tuân theo nghi thức nghiêm ngặt. Sự nghiệp của một nhân viên có thể tiêu tan nếu anh ta cởi áo khoác trên đường đi ra nhà vệ sinh. Ở nơi kiểu cách thế này, buồng vệ sinh nữ của Phòng Tín thác còn không có biển chỉ dẫn vì các ông chủ ngân hàng hay xấu hổ không biết đề tên như thế nào cho phải. Phong cách được ưa thích ở đây là kín đáo. Tên của khách hàng được giữ kín, báo cáo hằng năm không có hình ảnh và quảng cáo bị cấm tiệt. Khi một người mới đến hỏi phát ngôn viên của ngân hàng về công việc của anh ta, câu trả lời là: "Người ta trả lương cho tôi để khiến tên tuổi của ngân hàng không xuất hiện trên báo chí".[25] Với mối quan hệ khách hàng thân thiết và coi việc động chạm vào địa hạt kinh

doanh của đối thủ cạnh tranh là điều cấm ky, thật dễ hiểu khi họ không có nhu cầu tự quảng cáo.

*. *Để dễ nhớ, các tổ chức hoặc công ty của Mỹ thường dùng các chữ cái trên mặt điện thoại, thay cho số, để lập thành một tổ hợp từ. Ví dụ ở đây, J. P. Morgan dùng HA-nover, một khu vực ở New York, làm phần đầu cho số điện thoại của họ. Để gọi đến J. P. Morgan, khách hàng sẽ quay số 4 (H) và 2 (A). Như vậy, số điện thoại của hãng này ở New York là 425-2323. (BTV)*

Dù vẫn tận dụng sự bí ẩn để làm ăn, ngân hàng Morgan bắt đầu tìm kiếm những cơ hội bên ngoài. "Thế hệ các doanh nhân và giám đốc điều hành mới có thể cảm thấy khó chịu với kiểu cách chỉ làm việc với tầng lớp tinh hoa nhất của ngân hàng", phát ngôn viên Jim Brugger nói. "Không cần dài dòng hoa mỹ, ngân hàng này dần dần bỏ bớt vài yếu tố bí ẩn đã gắn với nó bấy lâu nay".[26] Quy tắc của các chủ ngân hàng quyền quý chỉ rõ rằng khách hàng là người chủ động tìm đến ngân hàng. Tuy nhiên Morgan không còn đủ khả năng duy trì sự thụ động quý tộc như vậy và Whitney đã cử "trinh sát trẻ" đi khắp đất nước để khảo sát và tìm nguồn khách hàng mới. Ông muốn mở rộng phạm vi địa lý của các tệp khách hàng. Nói thẳng ra thì Morgan hùng mạnh đang cầu xin các khách hàng mới đến với mình, một sự xúc phạm đối với những người thủ cựu. Longstreet Hinton của bộ phận Tín thác sau này viết: "Một vài người trong tổ chức cho rằng khách hàng tiềm năng nên chủ động làm việc với ngân hàng và một số thậm chí còn có ý niệm lạ lùng rằng không khách hàng hiện tại nào nghĩ tới chuyện đem tiền của họ đi chỗ khác".[27]

Còn có một giai thoại truyền kỳ rằng Morgan chỉ nhận những tài khoản tiền gửi có số dư tối thiểu 1 triệu đô-la. Những chi phiếu hiếm hoi đó của Morgan được đổi thành tiền mặt rất nhanh chóng ở bất kỳ nơi nào trên thế giới và là thứ hữu hiệu tạo quan hệ với giám đốc điều hành. Tại câu lạc bộ Bond chuyên làm chương trình tạp kỹ giễu nhại châm biếm vào những năm 1950, một nhóm nghệ sĩ đã mỉa mai cách làm của Morgan với lời hát "nhân viên thu ngân của chúng tôi có một nụ cười triệu đô. Họ chỉ mỉm cười với những người có 1 triệu đô-la".[28] Sự độc quyền này có thể khiến ngân hàng tự chuốc lấy thất bại. Tại một cuộc họp thường niên, Whitney bác bỏ thông tin về yêu cầu 1 triệu đô-la ở Morgan. Dòng tít "WHITNEY TIẾT LỘ BÍ MẬT CỦA MORGAN" bất ngờ xuất hiện trên tờ New York Times; "DƯỚI MỘT TRIỆU VẪN GỬI ĐƯỢC".[29] Nhưng trong bài viết bên dưới, Whitney dường như dao động, nói rằng cơ cấu của ngân hàng không dành cho các tài khoản nhỏ. Cuối cùng, ông vẫn khiến người ta có ấn tượng rằng việc chỉ nhận

tài khoản gửi cá nhân tối thiểu 1 triệu đô-la là có thật.

Điều này đã định hình những vấn đề tiềm ẩn tại J. P. Morgan & Co. và những vấn đề đó sẽ càng gay gắt trong suốt thập kỷ này. Nguyên do bắt nguồn từ cách các ngân hàng Phố Wall chi tiền cho hoạt động của mình, đặc biệt là một thông lệ được gọi là số dư đối ứng. Để đổi lấy một khoản vay, các công ty sẽ để lại đến 20% số tiền trong các tài khoản gửi không lãi suất. Bằng cách "trả ơn" như vậy, bên đi vay sẽ giữ được mối quan hệ với ngân hàng và nhận được nhiều dịch vụ miễn phí, chẳng hạn như quyền hỏi ý kiến các chuyên gia kinh tế của ngân hàng hoặc được giúp đỡ khi sáp nhập. Số dư đối ứng cũng là một sự bảo đảm tín dụng trong thời điểm khan hiếm, phản ánh nỗi lo lắng điển hình của một doanh nghiệp về việc duy trì dòng vốn liên tục. Cách làm này đã ràng buộc các ngân hàng Phố Wall với khách hàng trong một mối quan hệ thân mật và giúp ngân hàng có tiền mặt rảnh rang để cho vay trên diện rộng. Đó là một mẻ lưới tuyệt vời. Trong thời điểm khi kiểu làm ngân hàng nhờ quan hệ dần dần thoái trào, các ngân hàng luôn đảm bảo có lợi nhuận, tạo nên một thế hệ nhân viên dễ chịu nhưng lãnh đạm.

Nhìn lại, việc các công ty nên giữ nhiều tiền nhàn rỗi trong các ngân hàng có thể lạ lùng. Nhưng khi tỷ lệ lạm phát và lãi suất thấp, họ thực sự chẳng phải hy sinh gì mấy. Leffingwell luôn là người tiên phong trong việc cổ vũ cho kiểu tính lãi suất dựa trên thị trường tự do. Các ngân hàng biết rằng thời số dư đối ứng chẳng còn tồn tại bao lâu nữa. Tuy nhiên, một sự kiện bất ngờ xảy ra vào tháng 9 năm 1949, khi chính cách làm này trở thành nạn nhân ngoài ý muốn của một vụ phạm tội xôn xao dư luận, một câu chuyện lá cải giật gân không lên các báo tài chính nhưng lại tác động sâu sắc đến ngân hàng.

Một thợ kim hoàn người Pháp ở Canada tên là J. Albert Guay vụng trộm với cô hầu bàn 19 tuổi tên Marie-Ange. Quyết tâm thoát khỏi người vợ đang ngáng đường, Guay nhét một quả bom vào va li của vợ ngay trước khi cô này lên một chuyến bay của Quebec Airways. Ông ta không chỉ muốn được rảnh tay để sống với cô bồ trẻ mà còn muốn chiếm đoạt 10.000 đô-la tiền bảo hiểm nhân thọ của vợ. Và thế là ở vị trí 50 dặm về phía đông bắc của Quebec, chiếc máy bay phát nổ, khiến cô vợ của Guay cùng 20 hành khách khác tử nạn. Cuối cùng, thứ người thợ kim hoàn mưu mô nhận về không phải tiền mặt hay tình nhân, mà là bản án treo cổ.

Sự kiện như một bộ phim tâm lý này dường như không liên quan gì tới một J. P. Morgan & Co. đạo mạo và lãnh đạm. Tuy nhiên, một

trong những nạn nhân của vụ nổ máy bay đó là E. Tappan Stannard, người đứng đầu Kennecott Copper. Stannard trở lại Kennecott khi Dwight Morrow giúp nhà Guggenheim quản lý tập đoàn này trong Thế chiến I. Năm 1942, ngay sau khi Morgan thành lập tập đoàn, ông trở thành "người ngoài" đầu tiên trong hội đồng quản trị của ngân hàng. Giờ đây, người kế nhiệm bí ẩn của Stannard hỏi giám đốc tài chính về khoản tiền 60 triệu đô-la đang gửi tại Morgan. Vị giám đốc tài chính lắp bắp trả lời công ty vẫn luôn giữ một số dư lớn ở đó. Không có kinh nghiệm trong những tình huống như vậy, vị chủ tịch mới thắc mắc, tại sao không để lại 10 triệu đô-la và đem 50 triệu đô-la kia đi đầu tư? Ý tưởng thông minh này đã làm số 23 Phố Wall giật mình. Kennecott sẽ rút ra 10% số tiền của ngân hàng, mặc dù thực tế George Whitney là một thành viên hội đồng quản trị của Kennecott. (Theo các phiên bản khác của câu chuyện, Morgan thực ra đã khuyến khích Kennecott chia các khoản tiền gửi của mình ra một số ngân hàng khác nhau vì lý do an toàn.) Hành động này là điềm báo cho tâm bão của Thời kỳ Canh bạc – cái chết của "ngân hàng quan hệ", được đánh dấu bởi mối quan hệ khăng khít giữa các công ty lớn với Gia tộc Morgan và các ngân hàng phố Wall khác.

Các ngân hàng Morgan cần những số dư tiền mặt lớn để tồn tại. Theo luật về cho vay, ngân hàng không được phép cam kết 10% nguồn vốn của nó dành cho một khách hàng duy nhất. (Trên thực tế, vốn của ngân hàng thực sự nhỏ hơn so với tiền gửi, đây là số còn lại sau khi các ngân hàng đã trả hết các khoản nợ của mình.) Điều này có nghĩa nó có thể chỉ cung cấp khoảng 5 hoặc 6 triệu đô-la cho General Motors, U.S. Steel hoặc General Electric. Morgan vẫn có lợi thế tay trong ở những công ty này, tuy nhiên việc thiếu vốn sẽ đe dọa ngành kinh doanh chính của nó. Như Leonard McCollom của công ty Continental Oil (sau được đổi tên thành Conoco) nói với George S. Moore của National City rằng "J. P. Morgan không đủ lớn để trở thành một ngân hàng dầu mỏ, nhưng ông thì có và ông nên đầu tư cho nó".[30] Continental, như chúng ta đã biết, ra đời từ vụ sáp nhập do Morgan sắp xếp trong những năm 1920 và McCollom thậm chí còn là một giám đốc của tập đoàn này. Nếu muốn, những công ty này sẽ từ bỏ các ông chủ ngân hàng truyền thống mà không sợ làm mếch lòng Phố Wall. Trong Thời kỳ Canh bạc, họ có nhiều sự lựa chọn hơn so với những ngày bị kìm hãm xưa kia.

J. P. Morgan & Co. vật lộn với thực tế không mấy dễ chịu rằng ngân hàng này quá nhỏ để được coi là một tổ chức tài chính quan trọng và chỉ có một vụ sáp nhập mới có thể khôi phục sức mạnh vốn có

của nó. Năm 1953, John J. McCloy, cựu Chủ tịch Ngân hàng Thế giới, hiện là Chủ tịch Chase Bank, đã đề nghị sáp nhập với Whitney. So với Morgan, Chase bây giờ như một người khổng lồ, khối tài sản của ngân hàng này đứng thứ ba toàn quốc. Tuy nhiên, J. P. Morgan & Co. vẫn giữ niềm tin không lay chuyển về sứ mệnh của mình. Khi Whitney bàn khả năng sáp nhập với McCloy, ông đàm phán như thể J. P. Morgan là ngân hàng lớn hơn. Whitney hỏi ai sẽ kiểm soát các ngân hàng sau sáp nhập và dẫn ra lời nhượng bộ bất ngờ của McCloy: "Tôi sẵn sàng nhường bước nếu theo như kết quả... phân tích, các công việc của ngân hàng này cần một người khác đảm nhận"[31]. Khi Whitney đưa ra lời đề xuất hào phóng bất thường này, các đồng nghiệp của ông không hề tỏ ra vui sướng. Thay vào đó, ông phải đối mặt với sự phản đối không khoan nhượng từ hai con trai của hai cổ đông lớn là Henry P. Davison và Tommy S. Lamont. Họ không muốn sáp nhập với bất kỳ ngân hàng nào, đừng nói là Chase. Họ không muốn làm vấy bẩn văn hóa "thuần nhất" của Morgan. Đến cuối thập kỷ, lối suy nghĩ bài ngoại này cuối cùng thua cuộc khi Morgan phải chấp nhận một cuộc sáp nhập để giữ lại tính mạng. Trong khi đó, McCloy khởi động lại các cuộc đàm phán với Ngân hàng Manhattan và hoàn tất vụ sáp nhập biến Chase từ ngân hàng bán buôn thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu, Chase Manhattan.

Trong suốt những năm dưới thời Tổng thống Truman, Morgan vẫn còn chịu các cuộc tấn công chính trị ảnh hưởng từ New Deal. Ngân hàng này bị cáo buộc vì một vụ phạm tội chính trị từ rất lâu trước đó mà họ sự thực không hề liên quan. Tuy nhiên, các nhà cải cách không thể tin J. P. Morgan & Co. đã suy yếu. Năm 1950, dân biểu New York Emmanuel Celler tuyên bố rằng những giám đốc của J. P. Morgan đang ngồi ở hội đồng quản trị của các công ty có tổng tài sản đạt hơn 25 tỷ đô-la, một con số ông cho là "choáng ngợp". Tương tự, trong một thảo luận ngắn gọn về sức mạnh của các ngân hàng Morgan, Chủ tịch U.S. Steel Irving S. Olds đã trấn an: "Đúng là một thành viên của J. P. Morgan & Co. là thành viên hội đồng quản trị công ty này. Nhưng tôi xin nói rõ rằng J. P. Morgan & Co. hay bất kỳ nhóm lợi ích tài chính nào khác đều không thể điều khiển U.S. Steel".[32] Ấn tượng có từ thời Money Trust đã không còn đúng. Những siêu tập đoàn khổng lồ của Mỹ, với quy mô đa quốc gia, không còn phụ thuộc vào một ngân hàng duy nhất ở Phố Wall.

Đến đầu những năm 1950, phong trào tẩy chay Phố Wall kéo dài trong suốt 20 năm cũng dịu bớt, và các vị giám đốc điều hành của Morgan đã có thể trở lại với vai trò đồng minh chính trị. Tuy nhiên, sự tham gia chính trị lần này có bản chất khác với trước đó.

George Whitney và những người khác cảm thấy ngân hàng đã cạn năng lượng vì những trò hề trên chính trường. Chán ngán và mệt mỏi, các nhà quản lý ngân hàng không còn đóng vai trò người trung gian như Tom Lamont từng làm trong đảng Cộng hòa. Mặc dù suốt đời trung thành với đảng Cộng hòa, Whitney không thích thú gì với những cuộc khẩu chiến công khai. Ông coi các hoạt động chính trị gắn với việc bị đưa ra công chúng, những bê bối và tra vấn nhục nhã. Về cơ bản, ảnh hưởng của ông sẽ mang tính cá nhân và kín đáo đến mức gần như vô hình với công chúng nói chung.

Whitney tình cờ có quan hệ thân thiết với Dwight D. Eisenhower. Con trai của Whitney, Robert từng làm việc dưới trướng Eisenhower trong thời chiến và tham gia vào chiến dịch tranh cử của ông; Robert sau đó giới thiệu cha mình với Ike* và họ ăn trưa cùng nhau khi vị tổng thống này còn làm Chủ tịch Đại học Columbia. Năm 1951, George Whitney tài trợ cho nhóm tình nguyện ủng hộ Eisenhower, giúp mở rộng Câu lạc bộ của Ike trên khắp nước Mỹ.

Khi Eisenhower đến Paris vào năm 1951 với vai trò tư lệnh của SHAPE (Trụ sở chính của phe Đồng minh ở châu Âu), ông đề nghị Whitney gửi thư cho ông hằng tuần hoặc hằng tháng và bày tỏ quan điểm về các vấn đề thời sự trong nước. Whitney thực hiện nhiệm vụ này đầy nhiệt huyết với những lá thư dài có chút cực đoan. Ông có những đánh giá gay gắt với hầu hết chính trị gia, lãnh đạo công đoàn cũng như doanh nhân, nhưng đối với Eisenhower lại rất tôn kính và trìu mến. Ike lúng túng vì các vấn đề kinh tế và tài chính, đương nhiên hoan nghênh những bài giảng đó. Ông nói với Whitney: "Thư của ông là một trong những điều tươi sáng nhất trong suốt thời điểm nắm quyền đó của tôi".[33]

Những bức thư của Whitney phản ánh nỗi thất vọng với các nền kinh tế hiện đại và là điều lý giải cho tình trạng sa sút của các ngân hàng trong thời đại mới. Ông cũng tự thú nhận rất ủng hộ thành lập công đoàn lao động, tuy nhiên, ông không ngừng công kích việc giới quản lý thỏa hiệp trước các yêu sách của tầng lớp lao động. Mặc dù ngồi trong ban giám đốc General Motors trong 27 năm, ông lại là người chỉ trích Chủ tịch của GM Charles E. Wilson nhiều hơn ai hết. Ông cực kỳ tức giận khi Wilson thương lượng một khoản trợ cấp chi phí đời sống với Hiệp đoàn Công nhân Ô tô Mỹ, bởi ông nghĩ điều này sẽ gây mầm lạm phát. Có lần, Whitney giễu cợt gửi cho Ike một bài phát biểu hùng hồn về ngăn chặn lạm phát của Wilson và chỉ ra sự trái ngược giữa suy nghĩ của tác giả với chủ đề. Những ngày J. P. Morgan & Co. quyết định đường đi

nước bước cho các khách hàng tài phiệt của mình đã qua.

*. *Tên thân mật của Dwight Eisenhower. (BTV)*

Whitney căm ghét chính quyền Truman bởi ông nghĩ họ duy trì những khuynh hướng tệ hại nhất của chính sách New Deal – tâm lý trông chờ vào phúc lợi nhà nước, chính phủ áp đặt quản lý lên các ngành kinh doanh và nỗi lo chống thất nghiệp thay vì lạm phát. Ông nghĩ Truman đã lấy tầng lớp giàu có ra làm con dê tế thần và lợi dụng sự chia rẽ giàu nghèo. Tuy nhiên, kỳ lạ là ông lại lo lắng không kém về ứng cử viên đảng Cộng hòa, Thượng nghị sĩ Robert Taft của bang Ohio, người mà Lamont từng giúp Wendell Willkie đánh bại từ một thập kỷ trước. Vào cuối năm 1951, Ike vẫn không có bất kỳ cam kết nào trong việc tranh cử tổng thống và viện dẫn rằng vị trí của mình tại SHAPE yêu cầu lập trường phi đảng phái. Nhưng khi Whitney nghe nói Taft đã tuyên bố ứng cử vào tháng 10 năm 1951, từ chỗ nhẹ nhàng gợi ý, ông tha thiết đề nghị Eisenhower tham gia cuộc đua. "Rõ ràng công việc hiện nay của ông sẽ bị đe dọa nếu Taft thành công vì những người ủng hộ ông ta mạnh mẽ nhất cũng là các đại diện tiêu biểu nhất cho phong trào chủ nghĩa biệt lập ở đất nước này. Tôi không thấy an lòng với một chính quyền của đảng Cộng hòa do Taft đứng đầu", Whitney khuyên Ike.[34] Việc Ike thắng cử khẳng định uy thế của phe ủng hộ chủ nghĩa quốc tế trong đảng Cộng hòa thời hậu chiến.

Chỉ một tháng sau chiến thắng của Eisenhower, niềm vui của Whitney chẳng còn lại là bao. Người con trai 36 tuổi rắn rỏi ưa nhìn của ông, Robert, trợ lý Phó Tổng giám đốc tại chi nhánh Tây Nam, đã gặp tai nạn vào một buổi tối cuối tháng 12 năm 1952 và qua đời ngay sau đó. Robert Whitney để lại một vợ và bốn đứa con.

George phải trải qua nhiều sóng gió cuộc đời dù xuất thân của ông dự đoán một cuộc sống dễ chịu và giàu sang. Dwight và Mamie Eisenhower viết thư chia buồn đến ông: "Chúng tôi không biết dùng từ nào để diễn tả sự bàng hoàng và đau buồn khi nhận được tin về tai nạn bi thảm của Bobby".[35]

Dưới thời Eisenhower, ngân hàng Morgan đã tìm được một đồng minh hoàn hảo – bảo thủ trong các vấn đề kinh tế nhưng phản đối chủ nghĩa dân tộc và phong trào cô lập chính trị. Chưa bao giờ kể từ thời Hoover, ngân hàng vận hành dưới một chính quyền đồng quan điểm như vậy. Gọi Whitney là "người điểm tin Phố Wall" cho mình, Eisenhower mời ông tham gia các bữa tiệc tối với những

người bạn doanh nhân tại Nhà Trắng – những dịp khiến người ta cho rằng Ike đang bị đám bạn giàu có lợi dụng. Ngài tổng thống rõ ràng rất lưu tâm đến lời khuyên của Whitney. Đầu những năm 1950, phong trào muốn thay đổi giá vàng nổi lên. Một số muốn giá vàng cao hơn, số khác lại muốn thấp hơn. Whitney và Leffingwell thuyết phục Eisenhower giữ giá vàng ở mức 35 đô-la/ounce, mức giá được thiết lập từ năm 1934. Ike nghĩ nhận định của Leffingwell về vấn đề vàng là điều hay nhất ông từng nghe.

Những năm đầu dưới thời Eisenhower đã khẳng định tư tưởng ưu tiên hợp tác kinh tế quốc tế lâu dài của Morgan đã có bệ đỡ vững chắc ở Washington. Sự phân rẽ từng khiến Morgan bối rối giữa những thị dân ủng hộ lạm phát với chủ nghĩa biệt lập và những ông chủ ngân hàng của các bang bờ Đông, thích những đồng tiền mạnh cùng các mối quan hệ tài chính với châu Âu đã trở thành quá khứ, chỉ còn là một đề tài thảo luận cho sinh viên lịch sử. Các công ty Mỹ vươn ra thế giới, nông dân Mỹ trồng nông sản để xuất khẩu và Washington có căn cứ quân sự hoạt động trên toàn thế giới. Mỹ dường như không còn quá xa xôi với phần còn lại của thế giới và rõ ràng đã gắn kết với châu Âu thông qua liên minh Đại Tây Dương. J. P. Morgan & Co. đã không còn là một sự hiện diện xa lạ trong văn hóa chính trị của nước Mỹ.

Chương 26
Những kẻ nổi loạn

Nếu Phố Wall những năm 1950 là một câu lạc bộ đặc quyền, khép kín thì Morgan Stanley là thành viên định hình xu hướng và phân xử đúng sai trong câu lạc bộ ấy. Công ty này khá nhỏ, chỉ có chưa đến 20 cộng sự, 100 nhân viên và số vốn 3 triệu đô-la ít ỏi. Tuy nhiên, nó là một ngân hàng đầu tư mẫu mực và có tầm ảnh hưởng rất lớn. Văn phòng của nó nằm ở số 2 Phố Wall, được trải thảm màu xanh lá cây và tường sơn trắng, trông ra Nhà thờ Trinity. Trên mặt sàn được nâng cao hơn lối vào tương tự như phòng của các cộng sự tại Morgan Grenfell, có hai dãy bàn nắp cuộn bằng gỗ gụ, giống hệt dãy bàn ở số 23 Phố Wall. Giống như cặp song sinh bị chia tách từ khi mới ra đời, nó cho thấy gốc gác chung của mình với J. P. Morgan & Co. nằm cuối phố.

Morgan Stanley tự hào với một danh sách khách hàng vô song nằm trong danh sách Fortune 500 và còn quan hệ mật thiết với nhiều đối tác lâu năm của J. P. Morgan & Co., bao gồm General Motors, U.S. Steel, Du Pont, General Electric và Standard Oil ở New Jersey. Vào cuối thập niên 1940, danh sách này có thêm Mobil, Shell Oil, Standard Oil ở Indiana, Bendix, H. J. Heinz và nhiều công ty khác. Nó đại diện cho sáu trong số bảy công ty dầu mỏ thành viên và bơm trái phiếu ra thị trường nhiều hơn bất kỳ ngân hàng nào khác. Như tâm phúc của đấng toàn năng, những cộng sự của Morgan Stanley giao dịch chủ yếu với các giám đốc điều hành và không còn lạ gì với những kế hoạch dài hạn bí mật của họ. Họ giữ độc quyền phát hành cổ phiếu và trái phiếu của công ty khách hàng. Không ai cố gắng tranh giành khách hàng với Morgan Stanley bởi việc này không chỉ không đẹp mà còn vô ích.

Giữa các công ty trong Morgan vẫn còn quan hệ mật thiết. Nhiều quản lý cao cấp từng làm việc cùng nhau tại J. P. Morgan & Co. hoặc Guaranty Trust trong những năm 1920 và 1930. Họ có thể

bị chia cắt vì Đạo luật Glass-Steagall, nhưng vẫn kết nối với nhau bằng một thứ dây leo chằng buộc từ trên. J. P. Morgan và Morgan Stanley khuyến khích các nhân viên giao lưu và giới thiệu khách hàng cho nhau. Mỗi năm, họ đều tổ chức một buổi tiệc để vinh danh, mỗi công ty sẽ cử 10 nhân viên trẻ đầy triển vọng tham gia. Giống như những vị phụ huynh tận tâm, họ hối thúc con cái qua lại với nhau. Morgan Stanley còn dùng chung căng tin cho nhân viên với J. P. Morgan & Co. tại 120 Phố Wall. Các cộng sự của Morgan Stanley có tài khoản cá nhân tại 23 Wall và là một trong số ít những người được vay tiền mua nhà tại J. P. Morgan.

Hai công ty này tận dụng mọi cơ hội để hợp tác với nhau. J. P. Morgan quản lý quỹ hưu trí và kế hoạch chia sẻ lợi nhuận của Morgan Stanley, trong khi Morgan Stanley tài trợ việc phát hành chứng khoán của J. P. Morgan. Nếu Morgan Stanley chào bán trái phiếu, J. P. Morgan là bên trả cổ tức. Hai công ty ràng buộc với nhau bởi những sổ sách kế toán đặc biệt hình thành ngay từ cuộc Đại suy thoái, khi Morgan Stanley lo sợ chứng khoán biến động theo chu kỳ và muốn giữ tổng chi phí ở mức thấp. Morgan Stanley không có thư ký hoặc nhân viên nghiệp vụ và "kết thúc giao dịch" đối với phát hành trái phiếu – về thực chất là việc trao đổi séc và chứng khoán – vẫn diễn ra tại số 23 Phố Wall. Tuy nhiên, vào thời điểm này, mối quan hệ huynh đệ đó đã không còn bình đẳng nữa. Morgan Stanley rõ ràng đã trở thành ngân hàng đầu tư hàng đầu. Trong khi đó, J. P. Morgan chỉ còn là một anh quý tộc cao sang nhưng nghèo nàn trong lĩnh vực ngân hàng bán buôn, có tiếng nhờ truyền thống, nhưng không còn "miếng" ở thị trường hiện tại. Cộng sự của Morgan Stanley kiếm được tiền nhiều hơn so với đồng nghiệp ở số 23 Phố Wall. Trong những ngày cùng chí hướng đó, nhân viên của Morgan Grenfell cũng có thể thực tập ở cả J. P. Morgan và Morgan Stanley. Dù có Đạo luật Glass-Steagall, tập đoàn Morgan vẫn là một gia đình hạnh phúc.

Khác xa J. P. Morgan & Co., Morgan Stanley không tham gia chính trị và chưa bao giờ thể hiện tinh thần gánh vác công việc chung hay trách nhiệm với cộng đồng. Harold Stanley chỉ tập trung vào kinh doanh và Harry Morgan giống cha ở mối ác cảm dành cho các chính trị gia. Gần như là một nhà chuyên phát hành trái phiếu thượng hạng, Morgan Stanley ít khi làm việc với SEC, cũng không có nhu cầu vận động Washington về chứng khoán công nghiệp. Một lần vào thập niên 1950, Eugene Rotberg (sau này là Thủ quỹ của Ngân hàng Thế giới) và Fred Moss của SEC tới Morgan Stanley để điều tra các "cổ phiếu nóng", những chứng khoán mới được chào bán đã tăng vọt và dao động dữ dội sau khi phát hành. Chuyến thăm lần đầu tiên của SEC thậm chí đã trở thành một dịp

vui vẻ tại số 2 Phố Wall. Hai quan chức của SEC được tiếp đón bởi một người mặc chế phục là áo khoác màu đỏ với dải duy băng trắng trên ngực. Người này đưa hai ông tới sảnh chính. Perry Hall, một cộng sự vui vẻ và nồng nhiệt, đứng đợi sau chiếc bàn đón tiếp và tự giới thiệu: "Tôi là Perry Hall – cộng sự của Morgan Stanley tại Đại học Princeton". Fred Moss đáp lại: "Tên tôi là Fred Moss – Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch, Đại học Brooklyn. Trước khi đổi thành Moss, họ của tôi là Moscowitz. Và trước đó nữa là Morgan, nhưng tôi đã đổi họ vào năm 1933".[1] Theo một thông lệ cũ của tập đoàn Morgan, Morgan Stanley không bán, giao dịch hoặc phân phối chứng khoán mà phân bổ chúng cho các công ty khác. Các cộng sự tránh xa sự xô bồ của sàn giao dịch và không hạ mình đỡ đầu cho những công ty mới. Hóa ra là các cộng sự của Morgan Stanley đã không biết các "cổ phiếu nóng" là gì.

Những năm dưới thời Tổng thống Truman, Phố Wall vẫn bị nghi ngờ do tàn dư từ thời New Deal, đỉnh điểm là một loạt đại bác cuối cùng nã vào các lợi ích của nhà Morgan. Tháng 10 năm 1947, Bộ Tư pháp kiện 17 ngân hàng đầu tư và tổ chức thương mại đi kèm của các ngân hàng này, Hiệp hội các Ngân hàng Đầu tư, buộc tội họ với âm mưu độc chiếm quyền bảo lãnh và vi phạm luật chống độc quyền. Vụ kiện xác định Morgan Stanley là tổ chức đứng đầu và Harold Stanley là kẻ chủ mưu đằng sau. Stanley lúc này đã ngoài 60 tuổi, trông không có chút dáng vẻ nào của một kẻ chủ mưu. Ông thẳng thừng nói vụ kiện là chuyện "hoàn toàn vớ vẩn". Ông nghĩ kẻ khơi mào cho vụ kiện là tay chuyên gia tài chính đến từ Cleveland, Cyrus Eaton, người đứng đầu Otis & Co., đang tìm cách quay lại thế giới tài chính sau khi quỹ đầu tư của ông ta sụp đổ trong vụ khủng hoảng năm 1929. Trong một câu nói ám chỉ mơ hồ tới Eaton, Stanley nói rằng "một ai đó, vì lý do nào đó, đã dắt mũi Bộ Tư pháp".[2]

Được gọi là Câu lạc bộ 17, nhóm này quản lý 70% số bảo lãnh phát hành ở Phố Wall. Danh sách nghi phạm còn kéo dài nữa, bao gồm Kuhn, Loeb; Goldman Sachs; Lehman Brothers; First Boston; Smith, Barney; Kidder Peabody; Dillon, Read và Drexel & Co.. Các công ty như Lazard Frères, Merrill Lynch và Salomon Brothers (lúc này đứng về phe chính phủ) vẫn chưa có đủ tầm ảnh hưởng để bị tình nghi. Tuy nhiên, lại có một số người âm thầm đau khổ vì bị loại khỏi nhóm những công ty "tử vì đạo" này. Như luật sư bào chữa Arthur Dean của công ty luật Sullivan and Cromwell nói về những công ty bị chính phủ làm lơ, "điều đó khiến họ cảm thấy như công dân hạng hai".[3]

Vụ kiện này tiếp nối những cáo buộc do Ủy ban Lâm thời về Kinh

tế Quốc gia đưa ra vào cuối những năm 1930. Những kẻ khơi mào chính chống đối Morgan vì muốn đấu giá tự do đối với các cổ phiếu đường sắt và cơ sở hạ tầng. Có thể điểm ra những cái tên như Cyrus Eaton, tài phiệt ngành đường sắt Robert Young, chủ tịch của hãng đường sắt Alleghany và C&O, người đã phục kích Harold Stanley bằng cách yêu cầu chào giá cạnh tranh tại một cuộc họp hội đồng quản trị C&O năm 1938; và Harold Stuart của Halsey, Stuart & Co., nguyên là ngân hàng của ông trùm ngành xây dựng Samuel Insull. Mặc dù lớn hơn một số công ty trong Câu lạc bộ 17, Halsey, Stuart và Otis & Co. của Eaton được miễn khỏi danh sách, càng khẳng định nghi ngờ rằng chính họ đã khơi mào vụ kiện. Cho đến gần cuối của Thế chiến II, Stuart và Eaton đã tổ chức hàng chục cuộc họp ngắn với Bộ Tư pháp. Những nỗ lực này có thêm một cú hích khi Truman trở thành tổng thống. Truman, môn đồ của Thẩm phán Brandeis, ủng hộ đấu thầu bắt buộc đối với chứng khoán để chia rẽ các công ty và ngân hàng thân thiết.

Năm 1947, khi Bộ Tư pháp lần đầu nộp đơn vụ này lên tòa, một số chuyên gia coi đây là nỗ lực của Truman nhằm làm tái sinh cuộc thập tự chinh của Cục Dự trữ liên bang thời Tổng thống FDR chống lại "những kẻ đổi tiền". Nếu đúng như vậy, Truman nhanh chóng hết hứng thú bởi công chúng không còn nổi xung đòi diệt các ngân hàng, giờ trông giống hệt những người lùn trong bộ áo choàng của gã khổng lồ. Vụ kiện diễn ra trong thời điểm các ngân hàng chẳng có mấy lời lãi, Money Trust không còn vẻ gì gớm ghiếc. Chính sách New Deal đã đánh đuổi những gã khổng lồ thực sự của ngành tài chính – J. P. Morgan & Co., National City và Chase – ra khỏi kinh doanh chứng khoán. Vốn của 10 thành viên thuộc Câu lạc bộ 17 gom lại cũng không thể đạt tới ngưỡng 5 triệu đô-la. Nếu cộng vốn của Morgan Stanley và bảy ngân hàng đầu tư nữa thì cũng chỉ bằng 1/3 số vốn của các chi nhánh của Chase và National City năm 1929. Nhân viên tại các ngân hàng đầu tư đa phần là các quý ông tóc bạc, lịch lãm ở tuổi ngoại ngũ, lục tuần. Lớp thanh niên vẫn tránh xa Phố Wall cũ kỹ, vốn chưa hồi phục hoàn toàn sau những thiệt hại của năm 1929.

Vụ kiện được giao cho Thẩm phán Harold Medina, người độc chiếm nó giống như một diễn viên hài độc chiếm sân khấu tại hộp đêm. Với cặp kính và chiếc nơ đeo cổ, bộ ria mép cắt tỉa gọn gàng cùng đôi lông mày cau có, Thẩm phán Medina thích hút xì gà, kiên nhẫn ngồi từ đầu đến cuối những phiên xử kéo dài bất tận như một Groucho Marx* đã kiệt sức, giết dần sự tự tin của các công tố. Được Truman đề cử vào ghế thẩm phán năm 1947, Medina phải từ bỏ công ty luật cá nhân. Ông chuyên phụ trách những vụ "bốc mùi" như ông thường gọi – những vụ lê thê, khó

khăn và rắc rối. Sau khi làm chủ tọa cho phiên tòa đầy sóng gió của 11 đảng viên đảng Cộng sản bị buộc tội âm mưu lật đổ chính quyền, ông giành được biệt danh vị Thẩm phán Kiên nhẫn. Nhưng sự kiên nhẫn ấy lại giảm sút trong những phiên tòa không có bồi thẩm đoàn của Câu lạc bộ 17. Khi vụ kiện kéo dài qua năm thứ sáu với biên bản dài 32.000 trang, Medina đã biến nó thành một địa ngục mà từ đó thỉnh thoảng vọng lên tiếng hú đau đớn của ông.

*. *Nhà văn, nghệ sĩ sân khấu, hài kịch, ngôi sao điện ảnh và truyền hình Mỹ. Ông nổi tiếng vì tài ứng đối anh và trí thông minh tuyệt vời, được xem là một trong những nghệ sĩ hài kịch xuất sắc nhất thời hiện đại. (BTV)*

Phiên tòa bắt đầu vào ngày 28 tháng 11 năm 1950. Vụ kiện này tốt về mặt xã hội nhưng đầy vấn đề trong quá trình truy tố. Nó nhầm lẫn khi coi một câu lạc bộ là một tổ chức có âm mưu và coi hình thức cạnh tranh ưu việt là một dạng độc quyền nhóm. Các công tố viên đúng khi nhìn nhận vẻ ngoài bóng bẩy của giới ngân hàng đầu tư, một thế giới với dịch vụ chăm sóc chi li bị chi phối bởi thỏa thuận của các quý ông, của những lợi ích đôi bên cùng có và sự thông hiểu tinh tế – bộ Quy tắc của các chủ ngân hàng quyền quý. Những hành động này chắc chắn là bất công với những người ngoài cuộc và thực tế là để chống người ngoài cuộc. Tuy nhiên, chúng không hề bất hợp pháp.

Mấu chốt của vụ kiện này là khái niệm bộ ba. Trong khái niệm bộ ba, các công ty blue-chip sở hữu những "ông chủ ngân hàng truyền thống" – những người giữ độc quyền đối với việc phát hành chứng khoán của họ. Khi các ông chủ ngân hàng lập ra những công ty để chào bán chứng khoán của một công ty khác, quy tắc của trò chơi đòi hỏi các công ty tham gia được gán cùng một "vị trí lịch sử", tức là số tiền được chia tương đương như trong các giao dịch trước. Cuối cùng, theo quy tắc "có đi có lại", ngân hàng đầu tư sẽ đổi chỗ cho nhau trong các công ty mình lập ra. Khái niệm bộ ba tận dụng được hình thức liên kết, nhưng bị mất tinh thần khốc liệt của Phố Wall. Các quy định không giáo hóa loài cá mập mà chỉ giữ chúng khỏi nuốt nhau trong cuộc săn mồi điên cuồng và luẩn quẩn. Nếu có thể, công ty nào cũng sẽ vui mừng nếu lấy được khách hàng của đối thủ, tuy nhiên hầu hết lãnh thổ hoạt động đều đã được bảo vệ khá tốt. Ngay cả Morgan Stanley cũng không bao giờ theo đuổi ngành kinh doanh bách hóa bán lẻ của người Do Thái.

Lúc đầu, chính phủ cho rằng âm mưu này khởi nguồn từ khoản

cho vay 500 triệu đô-la của Morgan với Anh và Pháp năm 1915. Cho dù điều này góp chút kịch tính thời chiến, nó đặt ra một vấn đề: làm sao âm mưu tồn tại được qua Đạo luật Glass-Steagall và sự tan rã của rất nhiều ngân hàng? Để giải đáp thắc mắc đó, chính phủ đã tìm ra khái niệm "công ty kế nhiệm" – đó là J. P. Morgan đã biến hóa thành Morgan Stanley, Guaranty Trust thì biến thành Smith, Barney và tương tự. Mặc dù Harold Stanley coi khái niệm này là "cường điệu" và "ngớ ngẩn", nó thực sự có một chút cơ sở. Những người già cả vẫn gọi ngân hàng đầu tư First Boston là "First of Boston", cái tên thể hiện nguồn gốc từ ngân hàng First National Bank of Boston. Để kiểm soát thời gian của các phiên tòa, Medina đã không đề cập đến những vấn đề của công ty kế nhiệm. Vì vậy, chính phủ đã xem xét lại và cho rằng âm mưu đó có nguồn gốc từ tuyên bố của Jack Morgan vào năm 1933 từ thời Ferdinand Pecora. Lý do Jack công khai kế hoạch này trên toàn quốc trước một ủy ban điều tra thù địch vẫn là ẩn số.

Ngập trong hàng nghìn tài liệu, Medina đã yêu cầu đặt riêng một chiếc tủ chuyên dụng và phức tạp để quản lý số giấy tờ đó. Để tìm hiểu thêm về bảo lãnh phát hành, ông theo sát một xanh-đi-ca Con Edison ở Halsey, văn phòng tại Phố Wall của Stuart. Tuy nhiên, phiên tòa gần như khiến ông suy sụp tinh thần, sự căng thẳng chỉ thuyên giảm nhờ khiếu hài hước. Than thở vì sự rề rà của phiên tòa, ông nói: "Tôi đáng lẽ không nên làm thẩm phán".[4] Có lần, ông tính ra đã có sáu em bé là con của các luật sư chào đời trong suốt thời gian diễn ra vụ án. Khi một luật sư đại diện cơ quan công tố đề nghị giải lao, khuôn mặt của ông rạng rỡ hẳn lên. "Thật là tuyệt vời khi được nhìn thấy một thoáng thiên đường", ông nói.[5] Trở về từ kỳ nghỉ hè, ông đã nói thẳng thừng rằng ông "ghét quay lại phiên tòa".[6] Một lần khác, khi căng thẳng đã lên tới đỉnh điểm, ông ngả người về phía hàng ghế luật sư bào chữa, nói: "Hay là chúng ta đi xem bóng chày?"[7]. Các bên nghỉ giải lao bằng việc đi xem trận bóng chày giữa hai đội Dodgers và Giants. Về các kiểu trào phúng thì Medina cũng không tỏ ra thua kém luật sư của Morgan Stanley là Ralph M. Carson từ phòng luật Davis, Polk. Ông này mô tả các thủ tục tố tụng như một "biển cát vô tận" và "sa mạc Sahara của từ ngữ".[8]

Dù là một cuộc đấu tay đôi trên tòa nhưng hai bên lại có sự chênh lệch rõ rệt. Bên công tố gồm vỏn vẹn 3-4 luật sư phải đối mặt với 35 luật sư đến từ những hãng luật đắt giá nhất New York. Phòng xử án ầm ĩ trong những màn ứng đối tinh vi. Sợ thua, Morgan Stanley không chỉ phó mặc vụ kiện quan trọng này cho các luật sư. Những cộng sự trẻ gom góp hết ghi chép về các công ty hợp vốn từ trụ sở 23 Phố Wall và Perry Hall đọc soát biên bản phiên

tòa hằng ngày. Các đối tác miễn cưỡng công khai tài liệu cho đối thủ cạnh tranh và dành rất nhiều thời gian nghiên cứu tài liệu của những công ty khác. Khi thư từ và các biên bản ghi nhớ được công khai, các cộng sự cũng chăm chú nghiên cứu mổ xẻ, biến vụ việc trở thành phong trào săm soi nhòm ngó nhau và lây lan nhanh chóng. Một số cộng sự tại Morgan Stanley cho rằng Con Edison đã không bao giờ còn thân thiết với họ như trước, sau khi một số tài liệu được công bố.

Là cổ đông chịu trách nhiệm quản lý cho tới năm 1951, Harold Stanley là người có liên quan trực tiếp nhất. Không giống như Perry Hall nóng nảy, Stanley mang vẻ khắc khổ, xa cách, và đối với vài cộng sự trẻ, ông còn già hơn cả Chúa. Ông tách biệt với công việc hằng ngày tại công ty tới mức trong một lần họp tại số 2 Phố Wall, một viên thư ký trẻ phải hỏi tên ông là gì. Khi ông nói: "Harold Stanley", anh này lại hỏi tiếp: "Và tên của công ty ông là…?"[9]. Hai trợ lý trẻ Alexander Tomlinson và Sheppard Poor giúp ông chuẩn bị cho các phiên chất vấn. Một lần, Poor đứng chờ taxi thì Stanley xuất hiện cùng lúc. Poor lịch sự nhường chiếc taxi đó cho người đàn ông lớn tuổi. Khi Poor mở cửa cho ông lên xe, Stanley nói: "Cảm ơn anh, Tomlinson".[10] Kể ra cũng khó phân biệt được các thư ký, tuy nhiên điều đáng nói là những lời khai trong các phiên chất vấn của Stanley lại là yếu tố hết sức quan trọng trong phiên tòa.

Lúc đầu, Medina rất ấn tượng với lượng tài liệu đồ sộ của chính phủ. Tuy nhiên, khi xem lướt qua bảng xếp hạng hoạt động kinh doanh của các công ty trong Câu lạc bộ 17, ông nhận thấy rằng trong khi Morgan Stanley luôn đứng tại hoặc gần đầu bảng, những thay đổi lớn lại diễn ra với các công ty bên dưới. First Boston vươn lên từ vị trí thứ 10 trong Thế chiến II đến vị trí thứ hai sau Morgan Stanley vào thời điểm xét xử. Nếu các bị đơn gắn kết với nhau bằng một thỏa thuận kín, tại sao những xáo trộn đột biến như vậy lại có thể diễn ra? Medina cũng nhận ra thực tế là không có thư từ hay biên bản ghi nhớ nào của Morgan Stanley ám chỉ đến âm mưu đó. Làm thế nào một âm mưu kéo dài hàng thập kỷ không để lại một chút dấu vết? Không có một thỏa thuận bằng văn bản, Medina từ chối áp dụng các quy định chống độc quyền của Đạo luật Sherman.

Tính đến khi Medina công bố phán quyết đáng nhớ dài 212 trang vào tháng 2 năm 1954, ông tin mình đang theo đuổi một bóng ma được dựng lên bởi các bằng chứng hết sức mơ hồ. Cái mà phe chính phủ gọi là thông đồng cấu kết, Medina coi là "một bức tranh toàn cảnh và thay đổi liên tục khi 17 công ty bị đơn cạnh tranh

lẫn nhau".[11] Ông cho rằng khi chuyển đổi các chủ ngân hàng, những công ty thắng thầu sẽ vui vẻ đón nhận khách hàng mới – điều này hoàn toàn đi ngược với nguyên tắc của thuyết âm mưu. Các công ty không tìm cách cướp khách hàng lâu năm của Morgan Stanley, vì "chẳng có tác dụng gì khi cứ chạy quanh, lãng phí thời gian vào một nỗ lực rõ ràng là vô ích ở nơi mà đối thủ cạnh tranh có quan hệ tốt với bên phát hành và đang làm ăn thuận lợi".[12]

Phán quyết của Medina là một lời khen ngợi hào phóng cho Morgan Stanley và có lẽ là lời quảng cáo tốt nhất công ty này từng có. Ngạc nhiên trước chính sách chỉ đứng một mình trên đỉnh cao hoặc không thì thôi của nó, ông nhớ tới những minh tinh Hollywood tranh cãi nhau vì vị trí tên tấm biển quảng cáo. Ông cũng vô cùng ấn tượng với Harold Stanley, ca ngợi vẻ chính trực của Stanley và khẳng định lịch sử của Morgan Stanley sẽ khác nhiều nếu không có Harold. Sau đó ông nói thêm: "Việc Stanley phủ nhận sự tồn tại của âm mưu đó là một trong những tình tiết quan trọng của vụ án".[13] Đây là một tuyên bố rất kỳ quặc: Medina nói rằng việc bị cáo khăng khăng tuyên bố vô tội là đủ để chứng minh người đó không phạm tội.

Phiên tòa Medina sẽ sớm trở thành chuyện xưa cũ tại Phố Wall đang nhanh chóng nhạt nhòa. "Sự thống trị của các ông chủ ngân hàng" không còn là vấn đề của Thời kỳ Canh bạc. Thậm chí những nhà hoạt động chống độc quyền ở Bộ Tư pháp cũng nghĩ vụ kiện diễn ra muộn tới 15 năm. Mối thân tình ấm áp giữa ngân hàng và công ty cuối cùng cũng sẽ kết thúc, không phải vì phán quyết của tòa án hay sắc lệnh của chính phủ mà bởi thay đổi cơ cấu trong thị trường. Qua một thế hệ nữa, toàn bộ hệ thống mà Bộ Tư pháp từng muốn tung hê sẽ sụp đổ tan tành, và nơi bị đe dọa trực tiếp nhất chính là công ty có những khách hàng trung thành nhất – Morgan Stanley.

Trong giai đoạn cuối của phiên tòa, Thẩm phán Medina muốn thẩm vấn một nhân chứng sống, người ông có thể "nhìn thấu đôi mắt" như ông háo hức nói. Bên chính phủ đưa ra Robert Young, Chủ tịch của Chesapeake và công ty đường sắt Ohio, người thù ghét Morgan nhất nước Mỹ. Ông này từng vô cùng cay cú khi bị Tom Lamont quở trách vì lời khai trong phiên điều trần vụ đường sắt Wheeler vào cuối những năm 1930. Được báo chí gọi là "khẩu súng liên thanh chống Morgan" của Bộ Tư pháp, ông ta rất hăng hái ủng hộ gợi ý của Davis ở Ralph Carson Polk rằng nên đổi tên vụ kiện này thành cuộc chiến giữa Young và Morgan.[14] Lớn tiếng nói đến chủ đề yêu thích của ông về việc Morgan và Kuhn, Loeb thống trị ngành đường sắt, Young liên tiếp đưa ra các lời công kích

cho tới khi Medina phải trừng mắt nhìn. "Đây là phòng xử án. Không có chuyện kêu gọi công chúng ủng hộ ở đây", Medina bực bội nói.[15] Ông chỉ trích kiểu ăn nói ào ào của Yong và chế nhạo rằng ông chủ ngân hàng nào cũng có thể kiểm soát Robert Young.[16] Khi Young bước xuống, ông chìa tay về phía Medina, còn Medina chỉ ném lại một cái nhìn khinh miệt.

Là một người Texas bảnh bao nhưng nhỏ nhắn, Young có vẻ đẹp của một thiếu niên mới lớn, với mũi củ hành, má hồng và lúm đồng tiền. Nhưng khuôn mặt ông ta có thể lập tức trở nên nhăn nhúm, đôi mắt xanh gay gắt và nhìn chằm chằm người đối diện với vẻ lạnh như băng vì cơn giận. Chính nỗi ám ảnh cả đời về Morgan trở thành sự ghen tị bí mật. Ông nói với Medina, khi còn trẻ, ông cảm thấy "trong ngành ngân hàng mọi con đường đều dẫn tới thành Rome và với tôi, thành Rome ở đây là 23 Phố Wall".[17] Lớn lên trong thời đại của Morgan, ông ta bắt đầu với vai trò công nhân tại một nhà máy của Du Pont trong Thế chiến I, sau đó là trợ lý thủ quỹ của General Motors trong những năm 1920. Trước vụ khủng hoảng năm 1929, ông khuyên Pierre du Pont chuyển đổi từ cổ phiếu sang trái phiếu và giành được tín nhiệm của các vị giám đốc điều hành giàu có trong vai trò một cố vấn đầu tư. Năm 1937, Young và thân tín của mình, Allen P. Kirby, mua lại đế chế Alleghany sắp phá sản và vẫn đang nợ J. P. Morgan và Guaranty Trust. J. P. Morgan & Co. luôn nghi ngờ Young muốn đấu thầu cạnh tranh để che đậy một thực tế rằng bằng việc kiểm soát sáu hãng đường sắt, bản thân ông ta chính là một kẻ độc quyền.

Robert Young là một người đàn ông điển hình của thời đại mới, một "con buôn truyền thông" rất giỏi xoay chiều dư luận. Trong những năm 1950, nụ cười của ông phủ kín khắp các trang bìa tạp chí, ông cười nhạo những toa giường nằm là buồng ngủ biết lăn và đổ lỗi những đoạn đường ray xuống cấp cho "sự kiểm soát của các ông chủ ngân hàng Phố Wall". Trong một quảng cáo nổi tiếng, ông đưa ra hình ảnh một chú heo hí hửng trên toa chở gia súc xuyên quốc gia kèm dòng khẩu hiệu: "MỘT CON HEO CÓ THỂ ĐI DỌC NƯỚC MỸ MÀ KHÔNG CẦN ĐỔI CHUYẾN – NHƯNG BẠN THÌ KHÔNG".[18] Ông thậm chí đã có một biệt danh trên tạp chí do người phụ trách truyền thông của ông bịa ra – Chàng Young ưa mạo hiểm của Phố Wall. Nhân vật biểu tượng cho chủ nghĩa tư bản nhân dân này sống như một ông hoàng trong tòa biệt thự kiểu Tudor có 40 phòng ở Newport, mua từ một thành viên trong gia đình Drexel. Ông ta còn có một biệt thự kiểu Tây Ban Nha màu kem ở Palm Beach và một căn hộ xa hoa tại Waldorf Towers ở Manhattan.

Young thì đầy tham vọng, song tập đoàn C&O khổng lồ của ông – những ray tàu chở than bụi bặm, đen đúa – lại thiếu một bộ đệm phù hợp. Ông ta khao khát công ty đường sắt New York Central, hãng lớn thứ hai của Mỹ, với những toa chở khách xa hoa bóng bẩy, như các toa trong đoàn tàu Twentieth Century Limited từ Chicago. Trong một thế kỷ, nó được gọi là tàu Vanderbilt hoặc tàu Morgan. Hai thành viên nhà Vanderbilt cùng George Whitney và năm ông chủ Phố Wall khác nằm trong hội đồng quản trị của công ty này. Đối với một kẻ nổi loạn đến từ Texas như Young, New York Central chính là điển hình của giới tài phiệt miền Đông. Đây như ngôi đền thiêng mà ông khao khát bước vào từ lâu. Tới năm 1947, Young, với 400.000 cổ phiếu, là cổ đông lớn nhất của công ty này. Nhưng cảm thấy bị đe dọa, hội đồng quản trị chỉ cho ông hai ghế và thậm chí sau đó còn bị Ủy ban Thương mại Liên bang rút lại vì lý do chống độc quyền.

Đến cuối năm 1953, Young và đội quân của ông tích lũy được 1 triệu cổ phiếu New York Central, gần 20% tổng số cổ phiếu. Thông thường điều này sẽ cho ông quyền kiểm soát, nhưng công ty đường sắt này sẽ không đầu hàng số phận như vậy. Tháng 2 năm 1954, hội đồng quản trị cao cấp họp tại Universsity Club và cương quyết từ chối chấp nhận Young làm thành viên hội đồng hoặc bầu ông làm chủ tịch như ông muốn. Phản ứng này cho thấy sự huênh hoang của phe thủ cựu, những người bám vào đặc quyền lỗi thời. Có lẽ để tránh tai tiếng rằng Vanderbilt và Morgan vẫn đang kiểm soát, một thành viên nhà Vanderbilt và George Whitney đã không dự cuộc họp quan trọng này. Young, nhục nhã và căm tức, đã phát động một cuộc chiến ủy nhiệm, sau này trở thành cuộc chiến tranh dữ dội nhất giữa hai công ty trong thập kỷ đó. Nó trở thành hình mẫu cho những cuộc chiến của một thế hệ sau này. Để tránh các vấn đề chống độc quyền, ông từ chức tại hội đồng của C&O và bán cổ phần ở New York Central cho một người bạn, nhà tư vấn tài chính Cyrus Eaton đến từ Cleveland. Bây giờ ông có thể dội bão xuống New York Central.

Dù Young luôn tung ra những luật điệu cũ thời Money Trust, môi trường tài chính lúc này thay đổi rõ rệt. Chế độ gia đình trị đang dần biến mất trong nền kinh tế Mỹ. William Vanderbilt từng thừa hưởng 87% cổ phần của New York Central từ Đề đốc Vanderbilt và thuê Pierpont Morgan để phân chia cổ phiếu. Hậu duệ của ông, Harold Vanderbilt, nay chỉ sở hữu chưa đến 1%. Hội đồng quản trị mà "các ông chủ ngân hàng chiếm ưu thế" giữ chưa đến 2% cổ phiếu. Sau Đạo luật Glass-Steagall, các công ty Morgan, Chase, National City và số còn lại không thể nắm giữ số cổ phần lớn trong các công ty, điều này khiến tầm ảnh hưởng của họ ngày

càng yếu. Vì vậy, thứ keo gắn kết các công ty, ngân hàng và các gia đình giàu có vào một môi trường tài chính khăng khít sắp hết tác dụng. Trong khi đó, chứng khoán của New York Central đã phân tán trong 40.000 cổ đông nhỏ, gồm người mà Young gọi là dì Janes và luôn "chăm sóc chu đáo". Tuy nhiên, dù ông có phản đối "nhóm lợi ích" thế nào, Young vẫn biết rằng sức mạnh tài chính đã trở nên đa nguyên hơn trong thời đại mới. Các mối đe dọa thực sự đối với J. P. Morgan & Co. sẽ đến, không phải từ Washington, mà từ những thế lực tài chính mới, vượt ra ngoài sự kiểm soát của các tầng lớp tinh hoa truyền thống bên bờ Đông. Tay nổi loạn bé nhỏ từ Texas này chỉ là điềm báo trước cho một thế hệ những nhóm chống đối, bao gồm đa phần là nhóm dân túy kỳ cựu ở miền Nam và miền Tây, những kẻ tìm thấy niềm vui trong việc nhạo báng giới đặc quyền Phố Wall.

Một cuộc chiến ủy nhiệm, nỗ lực nhằm bầu ra một ban giám đốc bất đồng chính kiến, là chiến lược được yêu thích trong những năm 1950. Nhân viên có tài quản lý được tập hợp lại, cách làm này sẽ đem lại nhiều nguồn lực hơn và giúp chiếm ưu thế trước đối thủ. Tuy nhiên, là một người giàu có, Young phát động chiến dịch như một cuộc tổng tuyển cử, phát đi một loạt thông cáo báo chí, quảng cáo khắp các báo và thậm chí gửi mail trực tiếp để kêu gọi. Thời đại mới này sẽ chứng kiến nhiều chiến dịch ồn ào, hào nhoáng và đầy châm biếm như vậy. Pierpont Morgan và Tom Lamont từng tiến hành cuộc đấu tranh trong kín đáo và làm việc với những ông chủ ngân hàng có cùng tư tưởng. Trong trận chiến tại New York Central, Young buộc những quý ông nghiêm trang của Phố Wall chiến đấu giữa thanh thiên bạch nhật, nơi họ cảm thấy mình quá lộ liễu và vô cùng khó chịu. Cả hai bên chi tới hơn 1 triệu đô-la cho cuộc chiến này và hoang tưởng tới mức đã lùng sục các trụ sở công ty để tìm những chiếc micro giấu kín.

Robert Young sử dụng hết những chiêu bài "bẩn" mà các quý ông ngân hàng không thèm hạ mình để làm. Ông ta xuất hiện trên chương trình Meet the Press và cam kết sẽ tăng gấp ba lần lợi nhuận của ngành đường sắt, vẽ ra viễn cảnh những con tàu tốc độ cao cùng dịch vụ đường sắt của tương lai. Ông còn thuê một đội quân 300 nhân viên bán máy hút bụi để gọi điện cho các cổ đông và thậm chí còn kiện hội đồng quản trị của New York Central, trong đó có George Whitney. Mặc dù có khối tài sản kếch xù và sở hữu một đế chế đường sắt của riêng mình, ông tự nhận là anh chàng David nhỏ bé nhưng gan dạ chống gã khổng lồ Goliath là New York Central.

Mặc dù bị coi là thứ yếu nhưng J. P. Morgan & Co. mới là đối tượng

tấn công dữ dội trong chiến dịch của Young. Ông ta kêu gọi các công ty từ bỏ mối quan hệ độc quyền với Morgan Stanley và yêu cầu những ngân hàng khác chào giá cạnh tranh. Ông gộp J. P. Morgan & Co. với Morgan Stanley làm một và gọi là "bọn Morgan". "Ông ta cho rằng chiến đấu với một công ty nghĩa là chiến đấu với cả hai, với Guaranty Trust và các ngân hàng khác", Phó Chủ tịch Allegh khi đó, Clifford H. Ramsdell, nói.[19] Young khơi lại một tin đồn từ xưa rằng chỉ một giám đốc của Morgan trong hội đồng quản trị cũng có thể bắt nạt các thành viên còn lại, đồng thời tuyên bố rằng "vấn đề thực sự" là liệu các công ty đường sắt "có tiếp tục cúi mình trước một hội đồng Morgan không có quyền sở hữu với vô số những lợi ích xung đột hay không".[20] Câu nói hùng hồn này không đáng chú ý bằng việc một triệu phú đã áp dụng nó ngay giữa một cuộc chiến giành quyền quản lý. Chính sách New Deal chỉ nhằm kiềm chế sức mạnh của Morgan; Robert Young muốn lợi dụng nó.

Những cuộc công kích của Young vào các lợi ích của Morgan đều có yếu tố bạo lực của một cuộc săn thú. Young chắc phải biết những quý ông đích thực này sẽ không rời công ty, xắn tay áo và viện đến nắm đấm, họ không có mánh bỏ túi nào cho những trận đánh đường phố, thứ mà họ coi là vô giáo dục và hạ đẳng. Morgan Stanley thiếu bộ phận quan hệ công chúng và do đó họ thấy mình lúng túng trong một thế giới xa lạ. "Young không đáng để chúng ta để ý tới", Perry Hall nói. "Tại sao phải lao vào một cuộc chiến với con người như thế?"[21]. Trong một động thái chưa từng có, Morgan Stanley chạy một chiến dịch quảng cáo lớn nhằm công kích Young và chỉ trích hình thức đấu thầu cạnh tranh do chính phủ quy định. Tuy nhiên, dù các cổ đông của Morgan Stanley coi đây là một chiến lược mạnh mẽ, nó vẫn không là gì so với thứ chiến tranh du kích tàn nhẫn của Young.

J. P. Morgan & Co. cũng bối rối không kém trong việc chống lại Young. Giống như Thánh Sebastian tử vì đạo, nó đứng yên chịu tên. Ngân hàng đã cử người đến gặp Allen Kirby và đề nghị Young vui lòng dừng các phát ngôn không hay như vậy ở nơi công cộng. Kirby trả lời: "Chiến lược tuyên truyền là vũ khí hiệu quả duy nhất chúng tôi có và chúng tôi sẽ sử dụng nó".[22]Tháng 4 năm 1954, các ngân hàng Morgan công bố bức thư ngỏ từ Chủ tịch Henry Clay Alexander phủ nhận việc Morgan kiểm soát New York Central. Alexander cho rằng các ngân hàng của Morgan không thể sở hữu chứng khoán và cạnh tranh với một số ngân hàng khác trong hội đồng quản trị của công ty đường sắt này. Alexander lên lớp Young: "Ông sai rồi và tôi ngờ rằng ông cũng biết điều đó. Chắc chắn ông nghĩ đây là một chiến dịch tuyên truyền hiệu quả để kiếm phiếu

bầu của các cổ đông. Chúng tôi muốn tận dụng cơ hội này để chứng minh một lần nữa rằng ý tưởng ngân hàng Morgan kiểm soát công ty đường sắt là chuyện hoang đường".[23] Ông gọi Young là anh chàng Ceasar bé nhỏ thích dựng chuyện hão huyền. Đó là những lời công kích mạnh mẽ nhất của số 23 Phố Wall.

Hai tháng sau, Young làm Phố Wall giật mình khi giành chiến thắng trong cuộc chiến ủy quyền với hơn một triệu phiếu. Các nhà đầu cơ chống lưng cho Young cùng những nhà bán lẻ lớn như Merrill Lynch và Bache đã ký quỹ tài khoản cho Young. Giương tay cao như nhà vô địch đấm bốc vừa hạ gục đối thủ – ông ta quả là biết cách xát muối vào vết thương của kẻ thua cuộc – Young sải bước vào trụ sở New York Central tại số 230 Park Avenue và ngồi xuống bên dưới bức chân dung của Đề đốc Vanderbilt. Lần đầu tiên kể từ thế kỷ XIX, không một ai tại Morgan hay nhà Vanderbilt có mặt trong hội đồng quản trị của công ty này. Các vị thánh của Tòa Thánh đã bị người Visigoths* đuổi đi. Hội đồng quản trị của Young bao gồm những doanh nhân không có máu mặt ở Phố Wall như Lila Wallace Acheson thuộc tạp chí Reader's Digest và chủ báo tại Indianapolis Eugene C. Pulliam. Kể từ những năm 1930, các nhà kinh tế đã bàn luận về sự phân tách giữa giới quản lý và giới chủ trong các công ty hiện đại. Giờ đây, tay nổi loạn này đã hiện thực hóa sự thay đổi quan trọng này.

**. Ý chỉ sự sụp đổ của thành Rome khi bị người Visigoths tấn công vào ngày 24 tháng 8 năm 410. Lúc này, Rome không còn là kinh đô của đế chế Tây La Mã. Đây là cột mốc quan trọng dẫn tới sự sụp đổ của toàn đế chế La Mã sau này. (BTV)*

Giới tài phiệt Phố Wall rầu rĩ tự hỏi tại sao Morgan không đáp trả mạnh mẽ hơn hoặc lập một liên hợp nhằm giữ ngành đường sắt trong tay bằng hữu. Tạp chí *Fortune* hỏi gần như ai oán: "Tại sao Morgan không dùng đến uy tín của mình?"[24] Một phần lý do là J. P. Morgan & Co. vẫn còn nhức nhối vì những rắc rối từ hồi chính sách New Deal. Như Chủ tịch Henry Alexander nói: "Chúng tôi không muốn điều khiển công việc kinh doanh của người khác. Trong quá khứ, chúng tôi bị cáo buộc nhiều lần nên muốn tránh những tai tiếng như vậy".[25] Trong khi Young công kích dựa trên những biến cố xưa cũ, tầm ảnh hưởng của J. P. Morgan & Co. lại đang ở mức thấp nhất từ trước tới nay. Ngược đời thay, thành công của Young đã chứng minh các ông chủ ngân hàng không kiểm soát các tuyến đường sắt. Việc không được ngân hàng bảo vệ quyết liệt hơn cũng phản ánh của cải của ngành đường sắt đang dần mục ruỗng. Kể từ năm 1936, Morgan Stanley chưa tổ chức bất cứ đợt phát hành cổ phiếu nào lớn ra công chúng cho New York

Central. Chẳng có mấy lợi tức gì ở chỗ này.

Morgan còn có cơ hội cười vào Robert Young một lần nữa. Giống như nhiều kẻ thâu tóm hống hách, ông ta không hề hay biết về tình trạng thực tế của con mồi. New York Central lúc đó chẳng còn mấy tiền bạc. Tất cả những toa chở khách xa hoa từng làm Young lóa mắt đang thất thu và vận chuyển hàng hóa bị san bớt cho xe tải cùng máy bay. Young bổ nhiệm Alfred E. Perlman là chủ tịch, người Do Thái đầu tiên giữ vị trí này. Khi họ lần đầu kiểm tra sổ sách của Central, Young nói: "Al, ông có sợ không?". Perlman trả lời: "Không, nhưng chúng ta phải bắt tay vào việc ngay".[26]

Trong cuộc suy thoái năm 1957, New York Central, tả tơi vì tổn thất nặng nề, sẵn sàng đàm phán sáp nhập với đối thủ truyền kiếp là Pennsylvania Railroad. Tháng 1 năm 1958, Central không thanh toán được cổ tức khiến Young rơi vào tình trạng trầm cảm nặng. Trong một thời gian dài, ông ta vật lộn với các vấn đề tâm lý nghiêm trọng, tâm trạng đảo cực liên tục giữa lạc quan mù quáng với bi quan u uất. Edward Stettinius Jr., một người bạn thân và cũng là con trai một cộng sự quá cố của Morgan, có lần thấy ông ta ngồi một mình trong thư viện Newport, nhìn chăm chăm nhưng lơ đãng vào không gian với một khẩu súng đặt trên bàn làm việc. Có lẽ sau những lời lẽ hùng hổ, Young thấy quá xấu hổ và không thể đối mặt với thất bại của mình tại New York Central. Ngày 25 tháng 1 năm 1958, ông đi vào phòng chơi bi-a trong căn biệt thự Towers ở Palm Beach và tự sát bằng một khẩu súng ngắn.

Thế giới thân thiện giữa những ông chủ ngân hàng Phố Wall và các giám đốc điều hành từng khiến Robert Young phẫn nộ đạt tới đỉnh cao vào những năm 1950 và bắt đầu xuống dốc sau đó. Trong buổi hoàng kim quyền lực của ngành công nghiệp, trước khi các nền kinh tế châu Âu hồi phục hoặc Vành đai Thái Bình Dương trỗi dậy, nước Mỹ thống trị ngành sản xuất ô tô, thép, dầu, nhôm và các ngành công nghiệp nặng khác. Là ngân hàng đầu tư cho các công ty công nghiệp nặng, Morgan Stanley sở hữu một vị trí đáng ghen tị. Giống như người nắm giữ chìa khóa của các kho báu, nó không cần đi đâu để tìm kiếm của cải mới. Mục tiêu duy nhất là giữ vững thành trì – danh sách những khách hàng tuyệt vời được thừa kế từ J. P. Morgan & Co. trước đây. Như William Black sau này đã nói: "Tất cả những gì các ông phải làm trong những năm 1950 là thực hiện tốt công việc kinh doanh cho khách".[27]

Khách hàng của họ được mua vui bằng những cuộc chơi golf mượt mà hay các buổi tiệc vui vẻ. Theo tiêu chuẩn hiện đại, đây là

một thế giới cởi mở, nhàn nhã, với bữa ăn trưa dài hai tiếng đồng hồ tại Câu lạc bộ Bond mà tới giờ vẫn còn khá phổ biến. Bậc thầy chiều lòng khách hàng là Perry Hall, cổ đông quản lý giai đoạn 1951-1961.

Trong khi Harold Stanley u sầu và khắc khổ, Hall lại ba hoa và ồn ào một cách dễ chịu. Ông còn được trời phú cho khiếu nói chuyện của một nhân viên bán hàng. Ông có một khuôn hàm rộng, mặt lấm tấm tàn nhang, dáng người thấp đậm và đặc biệt có đôi mắt như nhìn thấu tâm gan người khác. Ông làm cấp dưới kinh sợ, làm phụ nữ mê mệt và điều khiển những nhân vật quyền lực của công ty. Ông hoàn toàn có thể bán được tủ lạnh cho người Eskimos vốn sống ở những nơi băng giá. Giống như Andre Meyer của Lazard Frères hoặc Sid Weinberg của Goldman Sachs, ông có quan hệ mật thiết với tất cả các CEO trên nước Mỹ. Một trong những người thường quan sát ông trong những năm đó khẳng định: "Ông ấy có thể hét vào mặt các chủ tịch rồi đập bàn ầm ầm và nói toạc luôn với họ những gì mình nghĩ. Mối quan hệ của ông với tất cả những ông trùm đó rất đặc biệt".

Hall như bước ra từ thế giới của F. Scott Fitzgerald*, nơi các câu lạc bộ ẩm thực của Princeton và hội kín của Yale là tấm hộ chiếu đến với thành công ở Phố Wall. Tốt nghiệp Princeton niên khóa 1917, ông ngồi cạnh Fitzgerald trong nhiều lớp học, do họ tên hai người nằm gần cạnh nhau trong bảng chữ cái. (Hall chẳng mấy ấn tượng với văn chương của Fitzgerald và nhấn mạnh rằng một số bạn cùng lớp mà ông quên mất có phong cách vượt hơn hẳn tiểu thuyết gia này.) Đối với Hall, các câu lạc bộ thể thao ở Ivy League chính là ngôi đền nơi ông tìm kiếm các vị thần toàn năng của mình. Ví dụ, với ông, Harold Stanley dù có biết bao thành tích kinh doanh vẫn mãi là đội trưởng của bóng chày và khúc côn cầu của Yale. Hall đã quyết định chọn người kế nhiệm mình, Bob Baldwin, hai tuần sau khi xem ông ta chơi bóng chày cho Princeton. Ở Morgan Stanley, thành tích thể thao có lẽ là thư giới thiệu hùng hồn nhất.

*. *F. Scott Fitzgerald là tiểu thuyết gia nổi tiếng của nước Mỹ. Chủ đề nổi bật trong các tác phẩm của ông là sự hào nhoáng và thừa thãi của Thời kỳ Jazz trong những thập niên 1920 và 1930. Tác phẩm nổi tiếng nhất của ông là The Great Gatsby, nói đến tâm trạng chán chường, những giấc mơ vàng tan vỡ trong thời đại Jazz này. (BTV)*

Là cổ đông quản lý cuối cùng từ J. P. Morgan & Co. cũ, Hall không bao giờ buồn đính chính lời tuyên bố rằng FDR là "kẻ thù tồi tệ nhất của nước Mỹ".[28] Hall đã làm việc tại Guaranty Company,

sống sót sau vụ nổ bom năm 1920, và trở thành người quản lý trái phiếu tại J. P. Morgan & Co. trong năm 1925. Sau cuộc khủng hoảng năm 1929, Jack Morgan gọi riêng Hall và Charles Dickey. Ông muốn Dickey trở thành cộng sự của J. P. Morgan và Hall thành cộng sự của Drexel ở Philadelphia. Có vẻ như Jack đã nhầm lẫn nên đã giao cho cả hai anh chàng này vị trí cộng sự của Drexel. Sai sót này khiến Hall cảm thấy tổn thương. Cũng từ đó, ở Morgan Stanley luôn có hai người chứng kiến tại các thông báo quan trọng. Năm 1935, Hall chuyển sang Morgan Stanley mới mẻ, nơi ông thích coi là sản phẩm của cá nhân mình. Ông hay khoe khoang nhưng cũng rất biết thu phục lòng người. "Chúng ta là số một", Hall nhận xét. "Ai cũng ghen tị với chúng ta".[29]

Hall là sự lựa chọn hoàn hảo trong thế giới ngân hàng vận hành bằng các mối quan hệ của những năm 1950. Ông mua vui cho khách hàng bằng các cuộc đi săn gà tây hoang dã ở Nam Carolina hoặc đi câu cá gần ngôi nhà ở Woods Hole, Massachusetts. (Ở tuổi 73, ông vẫn còn đủ mạnh mẽ để nhấc một con cá kiếm nặng hơn 250 kg). Là nhà vô địch nghiệp dư môn golf và quần vợt, ông từng tiếp nhiều vị giám đốc muốn thử tài của mình. Hall còn giúp khách hàng xử lý những việc quan trọng và cư xử như thành viên trong gia đình của họ. Khi ông chủ tịch của General Motors đau lòng vì cô con gái muốn kết hôn với một người Pakistan, "Bác Perry" đã đến nói chuyện với cô. Ông đặt câu hỏi rằng liệu các con của cô có thể vào được trường tốt, giao lưu với bạn giỏi hay không. Cô gái đã bị thuyết phục. Những "dịch vụ" như thế khiến General Motors trở thành một khách hàng trung thành của Morgan Stanley trong những năm 1950.

Hall còn ngưỡng mộ Tom Lamont và những trò đùa tinh quái của ông. Một lần, trong buổi tiệc thâu đêm ở Gramercy Park, Hall tách vợ ra đi riêng. Trong lúc đi loanh quanh, ông bất ngờ gặp Marlene Dietrich* và Salvador Dali**. Hall nói ông đã thần tượng nữ diễn viên từ bộ phim *The Blue Angel*. Lúc đó, vợ ông, Alice, xuất hiện và Hall giả vờ như không biết bà. "Này cô em tóc vàng", ông gọi, "muốn thử chiếc giường này không?". Alice ngồi xuống, giả vờ kiểm tra giường. "Ừm, cũng êm đấy", bà trả lời. Lát sau Dietrich kéo riêng Hall ra một góc. "Ông biết cô đấy à?". "Tôi chưa từng gặp cô ta bao giờ", Hall trả lời. "Ông là gã sỗ sàng nhất tôi từng biết đấy", Dietrich nói và giận dữ bỏ đi. Hall thích giai thoại này nhiều hơn những vụ bảo lãnh phát hành lớn nhất của ông với General Motors hay U.S. Steel.

*. *Diễn viên, ca sĩ người Mỹ gốc Đức từng được đề cử giải Oscar. Bà được coi là diễn viên Đức đầu tiên thành công ở Hollywood. (BTV)*

[**]. Nghệ sĩ sinh ra tại Figueras, xứ Catalonia, Tây Ban Nha. Ông được coi như một trong những hoạ sĩ có ảnh hưởng lớn nhất trong thế kỷ XX với phong cách siêu thực. (BTV)

Người của Morgan Stanley cực kỳ thông minh, như J. P. Morgan trước đây, công ty coi trọng chất xám nhưng ngân hàng đầu tư không đòi hỏi sự thông minh về mặt tài chính lớn đến vậy. Lạm phát thấp, tiền tệ ổn định và kinh doanh chứng khoán là tương đối thuận lợi nếu gặp đúng khách hàng. Chênh lệch bảo lãnh phát hành là món béo bở trong cổ phiếu công nghiệp. Ngay từ đầu, Hall yêu cầu những tân binh từ Princeton và các trường thuộc Ivy League chiều chuộng khách hàng cũng như nghiên cứu nhu cầu của họ. "Tôi quan tâm đến những người có thể mang mối làm ăn về", ông nói. "Phần còn lại để cho sinh viên các trường kinh doanh. Một khi đã đạt được hợp đồng, anh chỉ việc đội mũ lên và về nhà thôi".[30] Khi thủ tục phát hành chứng khoán đã được tiêu chuẩn hóa, các công ty cũng không thấy cần thiết phải cân nhắc nên chọn ngân hàng đầu tư nào. Các nhà vật lý thiên thể vẫn chưa đến Phố Wall. Vẻ bí ẩn khó nắm bắt của Morgan Stanley cũng đủ thuyết phục hầu hết khách hàng trung thành với họ.

Sau thời kỳ New Deal, điều quan trọng là chuẩn bị một bản cáo bạch chứng khoán tốt và tuân thủ những quy định mới. Nhân viên ngân hàng đầu tư phải thực hiện những bước "điều tra ban đầu" và kiểm chứng về độ chính xác của thông tin chào bán. Phố Wall sợ trách nhiệm pháp lý đi kèm các luật chứng khoán. Trong tình cảnh đó, vũ khí bí mật của công ty là Allen Northey Jones tục tĩu và bất kính, người từng đứng đầu bộ phận trái phiếu của J. P. Morgan & Co.. Là cựu sinh viên trường Trinity College, Jones thích căn vặn các cổ đông và cố tình chê bai về "những thằng Princeton ngu ngốc chết tiệt" để Hall nghe thấy.[31] Là con một mục sư Tân giáo nghèo khổ, với quả đầu hói, khuôn mặt tròn xoe và đôi mắt lồi, Jones đi lạch bạch quanh văn phòng trong bộ quần áo có dây móc đỏ chót, miệng phì phèo tẩu thuốc.

Ông thích làm người khác sững sờ. Một lần, khi các cộng sự đang phỏng vấn một người mới, ông đã quát vào mặt anh bạn trẻ đang bối rối: "Anh rất được chiều đúng không?". Anh chàng được phỏng vấn trả lời rằng đúng là anh ta có một cuộc sống dễ dàng và được chiều chuộng, Jones nhảy lên vui mừng, nói tướng lên: "Thuê anh ta đi và cho đến làm ở chỗ tôi", rồi đi ra ngoài.[32] Đối với những nhân viên mới, ông khắc sâu trong tâm trí họ ấn tượng về sự chú ý cao độ đến tiểu tiết. Ông sẽ vứt một tập cáo bạch dày cộp cho anh chàng nhân viên mới và nói chỗ tài liệu đó chỉ có một lỗi duy nhất, anh chàng này chỉ có một đêm để tìm lỗi đó. Ông muốn

Morgan Stanley làm ra những bản cáo bạch tốt nhất và các tập đoàn đều trông chờ vào chúng như tấm khiên bảo vệ trước những vấn đề pháp lý. Điều này dẫn đến chứng cuồng sự hoàn hảo tại Morgan Stanley tới mức các thạc sĩ chuyên ngành Quản trị Kinh doanh của Harvard phải đọc kỹ từng chữ trong mọi loại tài liệu nộp lên Ủy ban Chứng khoán. Phố Wall cũ tận dụng được lợi thế của một câu lạc bộ khép kín trong các hoạt động của mình.

Northey Jones đã đào tạo ra một thế hệ cộng sự của Morgan Stanley. Nếu ai đó muốn nắm được tài chính ngành đường sắt, Jones sẽ ngồi với anh ta đến đêm khuya, nghiền ngẫm bản đồ đường tàu và nói về các chiến lược kinh doanh bí mật của công ty. Ông cống hiến trọn đời cho công ty, như một thầy tu đối với tu viện của mình. Ông từng được coi là chàng độc thân danh giá. Một ngày thứ Bảy năm đó, chốc chốc ông lại liếc đồng hồ, đứng ngồi không yên. "Tôi có một cuộc hẹn trong nửa giờ nữa", ông nói. Hóa ra, cuộc hẹn này là đám cưới của ông. Giống tất cả các thành viên, Jones luôn nỗ lực để đảm bảo uy tín tuyệt đối của Morgan Stanley.

Tầm ảnh hưởng của Harry S. Morgan, con trai út của Jack, lại mờ nhạt hơn. Harry có lẽ chỉ duy trì vai trò ở Morgan Stanley vì trách nhiệm với gia đình. Phần lớn thời gian ông dành cho du thuyền hơn phát hành chứng khoán. Ông treo một giấy chứng nhận được đóng khung về đợt phát hành cổ phiếu U.S. Steel của Pierpont năm 1901 ngay trên bàn làm việc. Harry có một lý lịch điển hình của nhà Morgan: Chủ tịch Câu lạc bộ du thuyền New York, người được ủy thác của Bảo tàng nghệ thuật Metropolitan, Giám đốc General Electric, Thanh tra Harvard. Gia sản của ông ở North Shore trên bán đảo Eaton, gần Huntington, bao gồm một lâu đài, khu nhà ở cho quản gia, tài xế, người làm vườn, một hồ bơi và một garage chứa vừa tám xe. Dù đôi khi cũng nổi quạu, ông là người tử tế, lịch lãm.

Giống như cha mình, Harry rất cảnh giác với truyền thông và bị ám ảnh với sự riêng tư. Trong những năm 1960, Princeton đưa ra đề nghị lưu giữ giấy tờ hộ Morgan. Họ cử một số học giả danh tiếng đến vận động ông trong bữa ăn trưa. Khi họ trình bày xong, Harry làm họ giật nảy: "Xin lỗi các ông, Morgan chẳng có vấn đề giấy tờ gì đâu". Các học giả đều há hốc miệng. Arthur Link, một học giả có tiếng tại trung tâm nghiên cứu Woodrow William, lắp bắp: "Phải có chứ… Các ngân hàng của Morgan nhất định… phải có". Harry nói cha ông đã nhắc nhở ông rải rác hoặc tiêu hủy mọi giấy tờ, vì sợ chính phủ sẽ bắt thóp họ và một lần nữa quấy rối gia đình Morgan như Pujo và Pecora đã làm. Trong thực tế, đúng là có giấy tờ, một bộ sưu tập phong phú hẳn hoi, nhưng Harry cất

chúng trong thư viện Pierpont Morgan.

Perry Hall có phần khinh thường Harry Morgan vì cảm thấy ông thỉnh thoảng bị Harry ngáng đường. "Các cộng sự khác ghen tị và khó chịu với sự hiện diện thường trực của một gã lớn tuổi người chẳng có đóng góp gì vào tầm nhìn chung, nhưng lại là kẻ nắm dây cương", một người thân cận với công ty cho biết. "Càng về sau, điều này càng đúng". Một cuộc đấu tranh nội bộ xảy ra vào năm 1956 liên quan tới việc có nên chấp nhận con trai của Harry là Charles F. Morgan thành cộng sự không. Harry nắm chức danh hợp pháp của Morgan, ông đe dọa sẽ rút nếu con trai không được vào công ty. Đối với các cộng sự khác, Charlie là một anh chàng dễ chịu nhưng không mấy quan tâm hoặc có năng khiếu đặc biệt với ngành ngân hàng. Sau một số trao đổi căng thẳng, Harry đã đổi quyền của mình với thương hiệu Morgan để lấy quyền cổ đông cho Charlie.

Charlie Morgan là cộng sự duy nhất trong lịch sử Phố Wall làm việc chủ yếu trong vai trò quản lý văn phòng. Ông thường ngồi sau chồng đồ án xây dựng cao ngất. Nhiều năm sau, khi một cộng sự mới đến làm việc ngày đầu tiên, người ta bảo anh rằng người đàn ông đang lom khom sửa tay nắm cửa kia là cộng sự mới của anh, Charlie Morgan. "Nếu có hai cha con ai đó bị nhầm vai trong cuộc đời này thì chính là Harry và Charlie Morgan", một cộng sự cũ thở dài. Khi Morgan Stanley chuyển đến tòa nhà Exxon Building, Charlie đã tự mình giám sát việc lắp đặt hệ thống điện thoại mới.

Sau vụ Charlie Morgan, cơn giận dữ còn dai dẳng tới mức khi con trai thứ của Harry, John, được đề xuất làm cộng sự, người ta đã phải viện đến quy tắc chống gia đình trị. (Quy tắc này được thông qua sau khi một cộng sự, con rể của một cộng sự có tiếng khác, hóa ra lại là kẻ nghiện rượu.) Morgan Stanley giờ chống lại nhà Morgan. Vì thế, John Adams Morgan, người giống hệt ông cố của mình ở chiếc mũi củ hành, mới bị loại. Một cộng sự cũ từng nói: "Người ta bảo Harry Morgan là: 'Ông có Charlie, thế là đủ rồi'". Trớ trêu thay, anh John A. Morgan này lại là người quan tâm nhất tới ngành tài chính và sau đó lãnh đạo bộ phận tài chính doanh nghiệp ở cả Dominick và Dominick & Smith, Barney.

Trong thời đại của mình, Harry Morgan đã cố gắng tạo ra phong thái và duy trì các tiêu chuẩn cũ tại Morgan Stanley. Theo truyền thống gia đình, ông tặng tất cả nhân viên trong công ty một khoản tiền thưởng vào dịp kỷ niệm 25 năm ông làm việc ở đó vào năm 1960. "Harry đại diện cho phong cách kinh doanh lịch thiệp

và nguyên tắc, điều chúng tôi cảm thấy là chuẩn mực cho Morgan Stanley và J. P. Morgan ngày đó", đối tác cũ Sheppard Poor của Morgan Stanley nói. Tại bữa ăn tối thường niên với các cổ đông tại Union Club, ông sẽ nói: "Các quý ông thân mến, con tàu khó lèo lái nhất chính là một công ty hợp danh".[33] Trong một doanh nghiệp thường bị coi là tham lam, ông tự giới thiệu mình là "người hãm phanh của con tàu tốc hành Morgan Stanley". Harry ngăn không để nó thoái hóa thành thiên đường cho những kẻ ký sinh của xã hội và duy trì truyền thống của Morgan: tuyển chọn những con người thông minh, tham vọng với xuất thân khiêm tốn và biến họ thành quý tộc. Ông nói: "Chúng tôi tuyển dụng trên tiêu chí phù hợp với truyền thống Morgan – đó là thuê những người giỏi hơn các cộng sự hiện có". Hằng năm, ông đều đến thăm trường Kinh doanh Harvard và nói chuyện với các giáo sư về những sinh viên có triển vọng nhất. Ông cũng thường tự mình phỏng vấn bước đầu các ứng viên ưu tú này. Bởi Harry Morgan cũng cho người trẻ vay tiền để trở thành cổ đông, ông có nhiều hơn 2 triệu đô-la danh nghĩa trong công ty, do đó mà có quyền phủ quyết.

Mặc dù là ngân hàng đầu tư uy tín trên thế giới, Morgan Stanley hiếm khi xuất hiện trên báo chí. Ngân hàng này không cần tự quảng cáo và hết sức tránh công khai. "Như bác sĩ không bao giờ tự quảng cáo về mình vậy", Perry Hall nói. Quảng cáo thường bị coi là "rẻ tiền".[34] Các ngân hàng đầu tư sẽ đặt mình thấp hơn khách hàng và cố gắng giữ kín hồ sơ của họ. Một cuộc tranh cãi nội bộ ầm ĩ đã nổ ra về việc có nên đưa hình ảnh của các cộng sự vào tờ rơi quảng cáo hay không. Cuối cùng, các bên quyết định không sau khi Chủ tịch GM Fred Donner nói rằng các vị này đều xấu trai tới mức sẽ khiến khách hàng khiếp sợ mà bỏ đi. Ác cảm đối với truyền thông này khởi nguồn từ phong cách cạnh tranh bị kìm hãm: Nếu không thể thâu tóm khách hàng của đối thủ thì tại sao phải bận tâm quảng cáo? Mục tiêu của Morgan Stanley là giữ nguyên hiện trạng.

Tuy nhiên, Morgan Stanley từng có một hình thức truyền thông, đó là những ô quảng cáo khổ lớn, liệt kê danh sách các thành viên của tổ hợp công ty bảo lãnh chứng khoán. Tất cả các đợt phát hành do Morgan tài trợ được in theo kiểu chữ Ronaldson Slope. Đôi khi đi công tác, người của Morgan còn đem theo mẫu in Ronaldson Slope trong túi, phòng trường hợp máy in ở đó thiếu vài chữ. Bản cáo bạch luôn được trình bày bằng màu xanh da trời. Morgan Stanley đảm bảo tên của nó đứng một mình trên dòng đầu tiên của quảng cáo và rằng công ty này một mình quản lý đợt phát hành. Điều này cho phép nó định giá cổ phiếu và phân bổ cho các doanh nghiệp tham gia. Nó cũng không phải chia phí quản lý

béo bở với một công ty đồng quản lý khác. Vào những dịp hiếm hoi khi Morgan Stanley hạ mình tham gia nhóm của một công ty khác, họ yêu cầu loại tên mình khỏi danh sách trong quảng cáo. Bằng cách quản lý một loạt tổ hợp công nghiệp, Morgan Stanley định hình kim tự tháp quyền lực của Phố Wall và chỉ định chỗ đứng của các doanh nghiệp tương ứng. Các cổ đông vì thế được an tâm, họ coi đó là điều đáng tự hào, song các đối thủ cạnh tranh sẽ thấy đây là sự kiêu ngạo.

Như Bộ Tư pháp chỉ ra trong phiên tòa Medina, bảng xếp hạng các công ty trong xanh-đi-ca hiếm khi thay đổi. Nếu Morgan Stanley trục xuất một công ty từ xanh-đi-ca, nó có thể không được tái gia nhập trong một thời gian dài. Rủi ro được phân bổ rộng rãi trong những năm 1950, vì vậy công ty không cần nhiều vốn. Đối với các chứng khoán công nghiệp lớn, Morgan Stanley có thể viện tới 300 chuyên gia kiểm định, 800 chuyên gia môi giới, khiến họ có một quyền lực thần thánh. Ngân hàng hầu như không liên quan trực tiếp đến việc bán chứng khoán và chỉ đóng vai trò bán buôn. Luôn có sẵn một nhân viên phụ trách bán các cổ phần tồn đọng của xanh-đi-ca trong khu vực Phố Wall, thường là bán lỗ. Đây là bước đi gần nhất vào thế giới kinh doanh mà ngân hàng này dám thực hiện.

Không công ty nào đủ khả năng làm ngơ Morgan Stanley, ngân hàng chủ trì hầu hết các đợt phát hành kỷ lục của thập kỷ đó, như đợt phát hành nợ trị giá 300 triệu đô-la vào năm 1953 và phát hành cổ phiếu trị giá 328 triệu đô-la vào năm 1957 của General Motors, đợt chào bán cổ phiếu trị giá 231 triệu đô-la của IBM vào năm 1957 cùng đợt phát hành nợ trị giá 300 triệu đô-la của U.S. Steel vào năm 1958. Những cổ phiếu này không nuôi các vụ đầu cơ hay làm đầy túi tiền của bộ máy quản lý. Chúng chảy vào những động cơ V-8 tự động mới hay một nhà máy thép bên sông Delaware, hoặc một chi nhánh mở rộng của IBM vào ngành kinh doanh máy tính. Tại thời điểm này, ngân hàng đầu tư vẫn hoạt động theo một mô hình kiểu mẫu, trong đó vốn được khai thác để đầu tư, không phải để thao túng nền tài chính. Ngân hàng đầu tư vẫn là bên trung gian giữa nhà cung cấp với người sử dụng vốn và coi việc trở thành một bên chính yếu trong một giao dịch là thiếu chuyên nghiệp. Thời kỳ tài chính với vai trò là nền tảng kiến thiết vẫn chưa đến.

Việc nắm độc quyền trong rất nhiều ngành công nghiệp của Mỹ khiến Morgan Stanley ít mạo hiểm hơn J. P. Morgan & Co. trong việc khai phá thị trường nước ngoài. Trong những năm đầu sau chiến tranh, một số hoạt động tài chính với nước ngoài của ngân

hàng này thể hiện thiên kiến rõ ràng với Anh và châu Âu. Nó bảo trợ các đợt phát hành lớn cho Úc và Canada, những đợt phát hành nhỏ hơn cho Pháp và Ý. Trong những năm 1950, Morgan Stanley chỉ có một ngoại lệ duy nhất cho chính sách độc quyền quản lý của mình và nó liên quan đến Ngân hàng Thế giới, tổ chức cùng quản lý các đợt phát hành với First Boston. Tên của hai công ty luân phiên xuất hiện ở góc trên bên trái của các bản cáo bạch. Thông qua Ngân hàng Thế giới, các cổ đông của Morgan Stanley tin rằng họ đã đóng góp để tái thiết châu Âu và củng cố liên minh Đại Tây Dương.

Trong những ngày đầu, Ngân hàng Thế giới là một tổ chức rất bảo thủ. Tuy nhiên, Quỹ Tiền tệ Quốc tế – và trái với hình ảnh sau này của nó – khiến người ta lo sợ vì tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động cánh tả. Russell Leffingwell chế giễu nó như một "đứa trẻ mộng mơ" muốn làm chỗ dựa cho các đồng tiền định giá quá cao, và Hiệp hội Ngân hàng Mỹ đã vận động quyết liệt để ngăn sự ra đời của nó. Nhưng Ngân hàng Thế giới dường như là một trụ cột tài chính vững chắc và cùng chí hướng với Morgan Stanley. Bởi các ngân hàng phụ thuộc vào tiền từ thị trường vốn của Mỹ, những vị Chủ tịch Ngân hàng Thế giới thời kỳ đầu đều được lựa chọn từ Phố Wall. Năm 1949, Eugene Black, trước đây là Phó Chủ tịch cao cấp của Chase, được chọn lên thay thế John J. McCloy. Sau màn đấu thầu cạnh tranh chóng vánh, Black (con trai ông, Bill, sau này cũng trở thành một giám đốc điều hành của Morgan Stanley) đã chọn Morgan Stanley và First Boston đồng hành trọn đời để quảng bá cho các đợt phát hành được xếp hạng 3A của Ngân hàng trong năm 1952. Black sau đó giải thích sự lựa chọn của mình: "Morgan Stanley có kết nối chặt chẽ với Morgan Grenfell ở London và với công ty cũ của Morgan ở Paris. Họ đã có một danh tiếng rất tốt ở châu Âu".[35]

Để giới thiệu Ngân hàng Thế giới với các nhà đầu tư, Morgan Stanley và First Boston phải đối mặt với một công việc không hề đơn giản. Cái tên dài dằng dặc của nó – Ngân hàng Quốc tế Tái thiết và Phát triển – nghe thật trúc trắc. Ngoài ra, như đã nói từ trước, nhiều người lo ngại rằng nó có thể lặp lại thảm họa cho vay nước ngoài của những năm 1920. Để quảng cáo cho ngân hàng này, Morgan Stanley và First Boston đã thành lập một nhóm khổng lồ lên tới 175 chuyên gia kiểm định, chạy quảng cáo, phát tờ rơi và thậm chí đồng ý để mọi người thử trải nghiệm làm việc trong thời gian ngắn tại ngân hàng. Morgan Stanley có một đảm bảo quan trọng là trái phiếu của Ngân hàng Thế giới được hỗ trợ bởi phần vốn góp của Mỹ và do đó cũng như được Bộ Tài chính Mỹ chống lưng. Các cổ đông của Morgan Stanley luôn rất tự hào vì vụ

phát hành của Ngân hàng Thế giới. Đây là điều đánh dấu thành công đỉnh cao của công ty: họ là ngân hàng của ngân hàng của thế giới, là một vinh dự lớn, đủ để thỏa mãn ngay cả những cái tôi Morgan cao ngạo nhất.

Trong những năm 1950, London vẫn chưa thức tỉnh từ cơn mê suy thoái: ngột ngạt, bảo thủ, nhàm chán và sống trong vinh quang của quá khứ. Anh mất đi 1/4 tài sản quốc gia khi đánh bại Đức và không thể giữ vai trò như một ngân hàng trên thế giới nữa. Nước này đã mất Ý cho Kế hoạch Marshall và Trung Quốc lẫn Đông Âu vào tay những người cộng sản. Khách hàng nước ngoài cũ của nó trở thành đối tượng nhắm tới của các công ty Phố Wall: vào năm 1946, Dudley Schoales của Morgan Stanley bẫy được khoản vay sau chiến tranh đầu tiên cho Úc – một khách hàng của J. P. Morgan trong những năm 1920 – và bắt đầu tài trợ cho Qantas Airlines hai năm sau đó.

London chao đảo do kiểm soát ngoại hối và đồng bảng yếu. Theo Hiệp định cho vay giữa Anh và Mỹ thời hậu chiến tranh, Mỹ cho Anh vay 3,75 tỷ đô-la để trang trải thâm hụt thanh toán của mình. Trong trao đổi ngoại hối, Anh phải đảm bảo đồng bảng ổn định so các đồng tiền khác vào ngày 15 tháng 7 năm 1947. Nỗ lực này thất bại thảm hại khi các nhà đầu tư đổ xô đi đổi đồng bảng lấy đô-la. Phát biểu tại bữa tiệc tối của thị trưởng London vào tháng 10 năm 1947, Nam tước Catto, Thống đốc Ngân hàng Trung ương Anh, rầu rĩ nhìn lại ảnh hưởng của điều này đến niềm tự hào của Anh: "Niềm tin đã trở lại, thanh toán bằng đồng bảng đang ngày càng nhiều hơn tại London như những ngày trước chiến tranh. Dù ở tình trạng nào, chúng ta đều buộc phải cố gắng".[36] Người nước ngoài không được tiếp cận thị trường đồng bảng cho đến khi Thủ tướng Margaret Thatcher gỡ bỏ lệnh kiểm soát ngoại hối vào năm 1979. Trong cuộc tranh đua dài cả thế kỷ với thị trường tài chính London, Phố Wall đã thắng quá dễ dàng.

Giống như hầu hết những chốn vàng son lỗi thời, London tràn đầy sự quyến rũ lập dị. Tại một ngân hàng bán buôn, thư đến được đặt trên bàn mỗi buổi sáng để các cộng sự có thể liếc qua thư của nhau. Tại khu nhà của N. M. Rothschild, các cộng sự lắc chiếc chuông nhỏ có chữ "quản gia" khi muốn gọi đồ ăn nhẹ. Tại trang viên Hambros, những người thượng lưu được gọi là ông Olaf hay ông Charles. Các ông chủ ngân hàng bán buôn đầy tự tôn vẫn đội mũ quả dưa và đem theo những chiếc ô gập, kính đọc sách luôn có hình lưỡi liềm. Cổ áo của thanh niên phải là loại cổ cồn cứng và cổ áo bị làm mềm sẽ bị coi là quá phóng đãng. Trong thế giới của những con người sùng quy tắc này, khi Chủ tịch Ngân hàng

Lloyds xuất hiện trong đôi giày da lộn màu đen, người ta bàn tán vài ngày liền về sự kém cỏi khủng khiếp trong gu thẩm mỹ của ông.

Với khoảng hơn 100 nhân viên, Morgan Grenfell vẫn còn khá mạnh sau chiến tranh. Theo cách nói của giới ngân hàng Mỹ, Morgan Grenfell là sự giao thoa giữa ngân hàng bán buôn và ngân hàng đầu tư, giữa tổ chức bảo lãnh phát hành trái phiếu với tổ chức quản lý quỹ hưu trí và cho vay. Giống như Morgan Stanley, nó dường như có độc quyền đối với các tài khoản của doanh nghiệp lớn. Năm 1945, nó tài trợ đợt phát hành cổ phiếu đầu tiên thời hậu chiến và chào bán nợ cho hầu hết các công ty điện của Anh, bao gồm Associated Electrical Industries và British General Electric. Nó cũng chịu trách nhiệm phi quốc hữu hóa các công ty thép – di sản của Teddy Grenfell với Monty Norman để hợp thức hóa ngành công nghiệp trong những năm 1930 - và tham gia vào các đợt phát hành của Ngân hàng Thế giới. Nhưng công ty bị làm yếu đi bởi chính những thành công trước chiến tranh. Các cộng sự (thực tế là các giám đốc) giữ thái độ uể oải, làm việc chống chế đối với khách hàng và không tìm mối kinh doanh mới hoặc cải thiện việc kinh doanh từ ghế của họ. Sau bữa trưa tại Boodle hay Brooks, họ có thể quay lại sở hoặc về nhà luôn. Rod Lindsay, người từng học việc ở Morgan Grenfell và sau này trở thành chủ tịch của Morgan Guaranty, nhớ lại tâm trạng mơ màng khi đó: "Đến 4 giờ chiều thứ Năm, một cổ đông cấp cao sẽ đi qua chỗ đàn em và nói, 'Tại sao tất cả chúng ta vẫn còn ở đây? Cuối tuần đến nơi rồi'".[37]

J. P. Morgan & Co. chỉ nắm giữ 1/3 số cổ phần thụ động của Morgan Grenfell. Nó là ngân hàng nước ngoài duy nhất có số cổ phần lớn tại một ngân hàng bán buôn thuộc tầng lớp tinh hoa của Ủy ban Bảo lãnh Hối phiếu. Không có văn phòng ở London, J. P. Morgan & Co. coi công ty này như chi nhánh của mình tại Anh và đôi bên cùng trao đổi khách hàng lẫn nhân viên học việc. Khi công ty Esso muốn mở rộng các nhà máy lọc dầu ở Tây Âu sau chiến tranh, số 23 Phố Wall chỉ cho họ đến với Morgan Grenfell. Các công ty như Procter & Gamble, Monsanto, Inco, Alcan và General Foods cũng được chỉ đường như vậy. Sau khi thôi chức Thống đốc Ngân hàng Trung ương Anh năm 1949, Tom Catto quay lại giữ một ghế tại Morgan Grenfell (mặc dù ông không tiếp tục làm cổ đông). Điều này khiến J. P. Morgan & Co. và Morgan Grenfell lại có được quan hệ thân thiết với Ngân hàng Trung ương Anh.

Morgan Grenfell quá cồng kềnh so với các đối tác đến mức nó bị các cộng sự ở J. P. Morgan chế nhạo là Viện Quý tộc* với giọng cười

khẩy. Ngân hàng này vẫn duy trì chế độ phân biệt đẳng cấp khá phổ biến ở London và các cộng sự chủ yếu là thành viên gia đình. Trường hợp ngoại lệ duy nhất là Sir George Erskine, người gốc Scotland, nổi tiếng giỏi giang và tham vọng, vươn lên làm cộng sự từ một chân quản lý. (Không phải ngẫu nhiên mà ông là giám đốc ngân hàng tốt nhất). Thâu tóm mọi quyền lực của công ty này là vị Nam tước Bicester đã có tuổi, Vivian Hugh Smith. Ông là cộng sự cấp cao và giữ được vị trí toàn năng cho tới khi qua đời năm 1956. Được gọi là Lão Già, ông coi các cộng sự khác như chân sai vặt, phải xun xoe để xin ý kiến mình. Là một người bí ẩn, ông luôn giữ im lặng và không bao giờ vô tình để lộ ý định của mình. Ông không hề đưa ra bất cứ bài phát biểu nào trong suốt 18 năm phục vụ tại Thượng viện Anh. Có lần, ban quản trị một tổ chức nhân đạo gặp bế tắc, hỏi ý kiến liệu ông có ủng hộ biện pháp vừa được đề xuất hay không, ông nói: "Không" và thêm rằng: "Ồ, có lẽ tôi đã nói hơi nhiều chăng"?[38]. Nếu ai đó được Nam tước Bicester phỏng vấn tức là họ sẽ phải chịu đựng một tràng tiếng khịt mũi, lẩm bẩm và đằng hắng.

*. *House of Lords: Thượng viện Anh. (BTV)*

Ngay cả khi gần 80 tuổi, Vivian Smith cũng không muốn "truyền ngôi" cho con trai, Rufus, người từng tuần tra trên mái nhà của số 23 phố Great Winchester trong những ngày mưa bom bão đạn. Rufie đành phải đóng vai chàng thân vương buồn rầu xứ Wales*. Dáng người đẫy đà no đủ, mặt tròn xoe và để ria mép, ông mang dáng vẻ của một nhà quý tộc: cao lớn, oai nghiêm, kiểu người sẵn sàng đập cửa bằng đầu cây gậy. Ông yêu giống ngựa steeplechase chạy băng đồng và thường uống cạn ly whiskey trong một hơi. Giống như cha mình, ông là người quảng giao. Ông từng là giám đốc của Shell, Vickers và AEI, cũng có ghế trong Ban Giám đốc của Ngân hàng Trung ương Anh. Vợ ông, bà Helen, là con gái của Bá tước Rosebery.

*. *Prince of Wales: Thân vương xứ Wales. Tước vị của thái tử nước Anh, người sẽ kế vị ngai vàng Vương quốc Anh và Ireland. Hiện tại, người giữ tước vị này là Thái tử Charles. (BTV)*

Rufie bị lép vế trước cái bóng lớn của Lão Già và kiên nhẫn đi học việc khắp nơi kể cả khi đã ở tuổi trung niên. Cuối những năm 1940, Sir Edward Peacock, cổ đông cấp cao của Barings, kể với Russell Leffingwell rằng Lão Già đã rất hài lòng khi Rufie đứng ra đảm nhiệm vấn đề tài chính của Shell và con trai của ông hóa ra cũng khá được việc.[39] Đến thời điểm đó, Rufie đã chống chọi qua cả hai cuộc chiến! Năm 1949, Nam tước Bicester mới xuống nước

và đồng ý cho con trai tham gia một doanh nghiệp lớn trong ngành thép. "Thôi đành, thằng bé cũng đến lúc phải học rồi", ông thở dài.[40] "Thằng bé" đó lúc này đã 51 tuổi và là cộng sự của ngân hàng trong gần 20 năm.

Trong thập niên 1950 ở thành phố London, khi công việc kinh doanh gần như dựa trên các mối quan hệ, không bên nào có thể đấu lại Morgan Grenfell. Công ty này quản lý phần lớn danh mục đầu tư của Vatican, một phần nhờ vào vị nam tước giỏi ngôn ngữ và thích khoa trương Francis Rodd. Ông là con của cựu Đại sứ Anh ở Ý. Thân mình đẫy đà, thuốc lá phì phèo và hay xì mũi vào một chiếc khăn tay màu đỏ to tướng, Rodd là môn đệ của Monty Norman và một cựu quản lý người Anh ở Ngân hàng Thanh toán Quốc tế tại Basel. Biết ông là bạn thân của T. E. Lawrence*, Monty Norman đề nghị ông tuyển Lawrence làm thư ký của Ngân hàng trung ương Anh. (Lawrence đã từ chối.) Bản thân Rodd thì bị cha vợ, Vivian Smith, lôi kéo về làm việc tại Morgan Grenfell vào năm 1933.

*. *Trung tá Thomas Edward Lawrence, có biệt danh là Lawrence xứ Ả rập, là sĩ quan tình báo quân sự kiêm nhà văn và nhà khảo cổ Anh. Ông nổi tiếng vì vai trò trong cuộc nổi dậy của Ả rập chống lại Thổ Nhĩ Kỳ năm 1916-1918. (BTV)*

Được giao cho quản lý các nhân viên của Harold Macmillan vào năm 1943, Rodd trở thành giám trợ dân sự chính cho Sir Harold Alexander, người quản lý vùng lãnh thổ đã chiếm đóng được ở Ý. Phe cánh tả chỉ trích sự bổ nhiệm này, cho rằng các khoản vay của Morgan đã nâng đỡ cho chủ nghĩa phát-xít Ý và cảnh báo rằng Rodd có thể khiến các cựu quan chức tài chính của phe phát-xít có lợi thế hơn trong thời hậu chiến ở Ý. Tuy nhiên, Rodd đã hành động rất chuyên nghiệp trong việc giải quyết nạn đói và bệnh tật ở Naples. Macmillan nghĩ Rodd là kẻ kiêu ngạo và lắm mưu nhiều kế, song cũng ca ngợi ông là người "nhanh nhẹn, thông minh và kiên trì".[41] Miễn là Rodd còn ở đó, mối làm ăn với Vatican vẫn ở trong tay Morgan Grenfell.

Cộng sự chính chịu trách nhiệm quản lý danh mục đầu tư là Wilfred William Hill Hill-Wood, người cho Morgan Grenfell tấm vé vào tới Cung điện Buckingham. Là đồng đội thông minh, vui vẻ và một vận động viên cricket xuất sắc, Hill-Wood đóng vai trò trung gian giữa Morgan Grenfell và số 23 Phố Wall. Giống như Jack Morgan, ông là bạn thân của Vua George VI. Cháu trai của ông, Sir David Basil Hill- Wood, cho biết: "Bác Willy trở thành bạn của George VI tại Trinity College, Cambridge, và nhà vua nhờ ông

quản lý một phần tài chính cá nhân của Ngài".[42] Hill-Wood thường xuyên báo cáo với nhà vua về tình hình tài chính, giữ bí mật về thông tin của tài khoản. Tình bạn với vua George VI đã giúp Morgan Grenfell trở thành nhà quản lý cho phần lớn tài sản của Nữ hoàng Elizabeth khi bà lên ngôi vào đầu những năm 1950. Nữ hoàng quý mến Willy và rõ ràng hai bên có quan hệ khá tốt đẹp. Khi phong tước hiệp sĩ cho ông tại Cung điện Buckingham, bà đã lấy thanh kiếm từ phía sau bức màn, chạm khẽ lên vai ông và sau đó thì thầm: "Ông đứng lên được rồi đấy, Willie".[43]

Sở hữu nhiều kỷ vật, bầu không khí tại Morgan Grenfell trong những năm 1950 mang vẻ xa xưa cổ kính. Các cộng sự nhấm nháp rượu sherry bên những lò sưởi bằng than trong khi các nhân viên trẻ tuổi ngồi trên ghế cao để sao chép tài khoản vào những cuốn sổ lớn. Những nạn nhân của "hệ thống cần mẫn" này chỉ được phép trưởng thành khi đã ở tuổi 40, vào thời điểm mà trí não nhiều người đã bắt đầu trì trệ. Ranh giới về giới tính tại Morgan Grenfell rất nghiêm ngặt. Để che đậy vẻ quyến rũ, nữ nhân viên phục vụ được yêu cầu mặc áo lanh dài khi ở văn phòng và thôi việc khi kết hôn. Các pháp danh đã tiết lộ rất nhiều điều: công ty này tự gọi mình là phòng tài vụ và giám đốc là các cổ đông; trong danh bạ điện thoại của London, công ty này được liệt kê trong mục "thương nghiệp".

Tiếng sấm đánh thức London khỏi cơn hôn mê sâu này là cuộc tấn công dữ dội đầu tiên của Siegmund Warburg vào ngành nhôm năm 1958-1959. Để hiểu cơn thịnh nộ này, ta cần lưu ý đến tính đồng nhất văn hóa của London. Đó là thế giới khép kín của những người đàn ông đã trải qua Eton và Oxford, Cambridge hoặc Guards; hay có mặt tại dinh thự của các Huân tước ở Wimbledon vào các cuối tuần. Chính vì những rào cản về giai cấp này, người nước ngoài khó có thể thăng tiến tại London. Xuất thân từ một gia đình làm ngân hàng nổi tiếng ở Hamburg, Siegmund Warburg đã chạy trốn Hitler trong những năm 1930 và bắt đầu mở một ngân hàng bán buôn vào năm 1946. Là một người Do Thái Sephardi với giọng Đức, chẳng thiết săn bắn hay chơi du thuyền, ông dường như khiến các chủ ngân hàng ở London khó chịu. Một ông chủ ngân hàng thừa nhận: "Siggmund đúng là đặc Do Thái. Ông ta thuần Do Thái quá, giống như mọi người ở London nói vậy".

Warburg không phải kiểu người thích làm cách mạng vì ông luôn tuân theo những đường hướng kinh doanh ngân hàng truyền thống. Văn phòng của ông không có biển tên, không có chi nhánh và ông chú trọng vào các mối quan hệ cá nhân. Tuy nhiên, ông luôn là một nhà hoạt động, chuyên gia cải cách và hay trích dẫn

câu nói nổi tiếng của Dwight Morrow, người ông gặp vào thập niên 1920: "Thế giới chia thành hai loại người: người làm việc và người nhận công. Hãy cố đứng trong nhóm thứ nhất vì nó ít tranh chấp hơn".[44] Nhà của ông tại khu thượng lưu Belgravia chất đầy sách đủ sáu thứ tiếng. Ông nói thà thuê nhân viên hiểu rõ thơ văn của George Eliot* hơn là những người hiểu ngành ngân hàng. Một trong những yếu tố ông quan tâm khi tuyển nhân viên là phân tích chữ viết tay của họ. Điều này càng làm hình ảnh của ông thêm lập dị.

*. *George Eliot là bút danh của nữ nhà văn Anh Mary Ann Evans. (BTV)*

Trong khi Morgan Grenfell đủng đỉnh với những giờ ăn trưa lề mề, nhàn nhã, Warburg điều hành một công ty với nguyên tắc giờ giấc kiểu nước Phổ. Bữa trưa của Warburg cũng chia đôi: một bữa vào lúc 12 giờ rưỡi và một bữa lúc 1 giờ rưỡi chiều để tối đa hóa hiệu suất công việc của nhân viên. Nhân viên trẻ của họ đi sớm về khuya, làm việc cuối tuần, trong khi nhân viên trẻ của Morgan Grenfell mải đi săn chim trời. Đáng kể hơn nữa, Warburgs là công ty đầu tiên bỏ kiểu trang phục mũ-và-ô để ưu tiên trang phục hiện đại.

Có được cái nhìn rõ ràng của người ngoài cuộc, Siegmund Warburg thấy London rất ghét sự rầy rà và luôn tìm mọi cách tránh tranh cãi. Điều này không đáng ngạc nhiên vì London có quá nhiều ngân hàng gia đình với những mối quan hệ thông gia chằng chịt. Warburg cũng thấy rằng ngân hàng bán buôn không còn vốn để tài trợ cho ngành công nghiệp hoặc chính phủ trên quy mô lớn. Ngược lại, trong khu vực tư vấn, vốn ít không phải là vấn đề. "Trong vai trò nhà cấp vốn cho ngành công nghiệp, các ngân hàng đang bớt quan trọng", ông nói, "nhưng trong vai trò là nhà tư vấn, những gì mà tôi gọi là 'kiến trúc sư tài chính', họ lại trở nên quan trọng hơn nhiều".[45] Đây là cái nhìn sâu sắc và nổi bật nhất trong Thời kỳ Canh bạc, cái nhìn sẽ đẩy các ngân hàng bán buôn từ thế giới ì ạch của những đợt phát hành chứng khoán vào thế giới ráo riết như cướp biển của các vụ mua bán. Các ngân hàng bán buôn sẽ không còn tư vấn sáp nhập miễn phí để bảo vệ mối quan hệ bảo lãnh phát hành. Đến khi Siegmund Warburg được như ý, thế giới tài chính London sẽ đầy rẫy những tên cướp cạn.

Trong năm 1958, Warburg tuyên bố vụ mua lại quy mô lớn đầu tiên trong thời hậu chiến ở Anh. Những vụ mua lại đã tồn tại ở đó trong nhiều thập kỷ, chúng tạo ra Imperial Chemical Industries, Unilever, Shell và các ngân hàng tiền gửi lớn. Ngay từ năm 1925,

Morgan Grenfell đã thuyết phục General Motors đầu tư vào Vauxhall Motors. Đến giữa năm 1958, Warburg thuyết phục Reynolds Metal ở Virginia quyết liệt đấu thầu dự án của British Aluminium. Để cho hành động này có vẻ ngoài rất Anh, Reynolds đã liên minh với Tube Investments, một công ty xây dựng ở Midlands. Hành động lén lút, Warburgs mua hơn 10% cổ phần của British Aluminium vào tháng 10 năm 1958. Siegmund Warburg chuyển chiến trường của London từ cạnh tranh các mối quan hệ sang cạnh tranh vốn và du nhập một hình thức dân chủ bất ổn mới.

Khi British Aluminium biết âm mưu của Warburg, Ban quản lý đã triệu tập Olaf Hambro và Nam tước Kindersley của Lazard Brothers. (Lazards vốn rất thân thiết với Morgan Grenfell vào những năm 1950, hai công ty thậm chí còn chia sẻ một gian hàng ở Covent Garden.) So với những kẻ tấn công mới nổi, British Aluminium là biểu tượng đích thực cho lòng yêu nước. Vị giám đốc điều hành của nó, Geoffrey Cunliffe, là con trai của Thống đốc Ngân hàng Trung ương Anh trong Thế chiến I. Chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty là Tử tước Portal của Hungerford, Tổng Tư lệnh Không quân, anh hùng thời chiến, đồng thời là Chủ tịch của câu lạc bộ Cricket Marylebone. Mặc dù công ty này sẵn sàng đàm phán thỏa thuận hợp tác với siêu tập đoàn Alcoa của Mỹ, Hambro-Lazard lại phản đối vì cho rằng sự hợp tác đó là một mối đe dọa vô lý đến chủ quyền quốc gia. Tim Collins, một chủ tịch sau này của Morgan Grenfell nhớ lại: "Một ngày nọ, một phái đoàn gồm Olaf Hambro và vài nhân vật cấp cao khác đã có chuyến thăm chính thức đến văn phòng cộng sự tại Morgan Grenfell. Họ nói: 'Đây là một nhiệm vụ thể hiện lòng yêu nước và nếu không có nó London sẽ sụp đổ'. Các cộng sự của Morgan Grenfell ngay lập tức đồng tình".[46]

Vào tháng 11, Ngài Ivan Stedeford, Chủ tịch tự xưng của Tube Investments, trình bày một đề nghị với Tử tước Portal, theo đó Tube và Reynolds sẽ mua phần lớn cổ phần ở British Aluminium với một giá hào phóng là 78 shillings mỗi cổ phiếu. Tử tước Portal từ chối thẳng thừng, đưa ra lý lẽ mơ hồ rằng đàm phán đang được tiến hành và giấu kín đề xuất của Stedeford với các cổ đông. Sau đó, ông phát biểu với hàm ý còn mơ hồ hơn: "Những người quen với việc đàm phán giữa các công ty lớn sẽ nhận ra rằng một tiến trình như vậy là không thực tế".[47] Dù sự tự vệ đó đã được dự đoán do mối lo "xâm lược" từ người Mỹ, Tube bị coi là "con rối để trưng bày" của Reynolds và British Aluminium tiếp tục đàm phán với "người hùng cứu mạng" của nó, Alcoa. Trong vòng một tuần, British Aluminium đồng ý một thỏa thuận cho phép Alcoa mua

1/3 của công ty với mức giá ít ỏi là 60 shillings một cổ phiếu. Các nhà đầu tư tổ chức, một thế lực mới của thời đại, đã đùng đùng nổi giận vì sự coi thường tùy tiện này đối với các cổ đông. Và họ đã trở thành một lực lượng chủ chốt trong tay Warburg.

Trong tư duy thông thường, người ta vẫn nghĩ không ai có thể chiến thắng trước sức mạnh đoàn kết của các ngân hàng bán buôn. Schroders và Helbert Wagg đứng về phía Warburgs. Ngược lại, đội quân tinh nhuệ của London đứng sau British Aluminium dường như bất khả chiến bại, bao gồm Hambros, Lazards, Morgan Grenfell, Flemings, Samuel Montagu và Brown Shipley. Theo một thông báo ngắn gọn của Hambros và Lazards, rõ ràng là cách làm kiểu tiểu nhân của Warburg khiến họ bực bội hơn nhiều so với những ồn ào quanh sai lầm trong vụ bê bối Reynolds-Tube. Tài liệu nội bộ này thừa nhận tính đúng đắn của lời đề nghị, chỉ lên án kịch liệt tính vô trách nhiệm của nó. Rõ ràng là chính Warburg, chứ không phải những tay "xâm lược" người Mỹ, mới là vấn đề thực sự. Phía thủ cựu của London nghĩ rằng ông ta không chơi theo luật. Vì thế họ phải đoàn kết để đánh bại ông ta, tránh cho ngành công nghiệp nước Anh bị phá tan tành.[48]

Ngày hôm sau, các quý ông nhóm thủ cựu, những người thường thảo luận kín trong các câu lạc bộ, đã tung ra hình thức quảng cáo lần đầu tiên được sử dụng trong một vụ thâu tóm. Cuộc chơi không còn diễn ra ở nơi kín đáo theo ý họ nữa. Cuối tháng 12 năm 1958, 14 tổ chức ở London đã gây được quỹ ủng hộ cuộc chiến lên tới 7 triệu bảng. Riêng Morgan Grenfell đóng góp 500.000 bảng. Khi Tử tước Portal sẵn lòng bán công ty của mình với giá 60 shillings một cổ phiếu, nhóm liên minh các ngân hàng ở London lại muốn bỏ thầu British Aluminium với giá 82 shillings. Giá này không chỉ hơn giá Tube-Reynolds đề xuất 4 shilling mà còn gián tiếp hạ thấp giá trị của thỏa thuận trước đó.

Sững sờ trước sức mạnh này, tờ *London Times* gọi đây là "một tập hợp các tổ chức của London với một quy mô chưa từng thấy trong một trận chiến thâu tóm".[49] Tờ *Daily Express* cũng cảm thấy choáng váng tương tự trước màn phô diễn hỏa lực này: "Tập hợp lại để hỗ trợ British Aluminium là những nhà tài chính nổi tiếng như các vị Nam tước Bicester, Harcourt, Rennell, Astor, Glenconner, Kindersley, Cowdray, Poole và Brand. Và như lịch sử đã chứng minh trong quá khứ, khi London đoàn kết lại, họ gần như nắm chắc chiến thắng".[50] Một tờ báo đã lên danh sách 27 vị có chức tước đứng về phía British Aluminium-Alcoa, trong đó có một hầu tước, 16 bá tước, 10 hiệp sĩ và như thể thêm vào cho tăng độ hoành tráng, một ông cậu của nữ hoàng.

Đến đêm giao thừa, bên British Aluminium đã có trong tay hai triệu cổ phiếu và cảm thấy cầm chắc chiến thắng. Nam tước Cobbold, Thống đốc Ngân hàng Trung ương Anh và D. Heathcoat Amory, Bộ trưởng Tài Chính, yêu cầu Warburg rút lui, nhắn nhủ rằng Thủ tướng Harold Macmillan đã đồng tình. Nhưng Warburg đã lạnh lùng phân tích tình hình và nói: "Hành động đó chẳng phải thiên tài gì, tôi đã huy động được lượng tiền lớn cho việc mua bán tiền mặt của khách hàng".[51] Bất chấp áp lực của chính phủ, Warburgs nâng giá lên 85 shillings một cổ phiếu và bắt đầu thu mua hàng loạt, đôi khi là hàng trăm nghìn cổ phiếu mỗi ngày. Ngày 9 tháng 1 năm 1959, Tube- Reynolds mua được hơn 50% cổ phần của British Aluminium và tuyên bố chiến thắng.

London sững sờ. Như một khoảnh khắc tận thế. Ban đầu, các ngân hàng bán buôn không chấp nhận thay đổi phong cách hoặc không muốn thừa nhận rằng mọi thứ đã thay đổi. Nam tước Kindersley của Lazard nói thẳng thừng: "Tôi không thèm nói chuyện với gã đó" và sẵn sàng đi đường vòng để tránh Warburg. Tầng lớp quý tộc đang choáng váng vẫn không thể hiểu tại sao báo chí và các nhà đầu tư lại tung hô ngợi ca kẻ bị ruồng bỏ như Warburg. Giống như Robert Young trong trận chiến với New York Central, Warburg nhận ra sự cần thiết của việc chiếm cảm tình dư luận khi các cổ đông nhỏ lẻ ngày càng nhiều lên. Từ nay trở đi, London sẽ thay đổi từ phong cách bí ẩn, huyền ảo thành một phong cách rõ ràng minh bạch hơn. Như một ông chủ ngân hàng tiên đoán: "Không có (người đứng đầu) công ty nào có cổ phiếu được niêm yết công khai có thể ngủ ngon từ bây giờ, bởi ông ta sẽ luôn thức dậy vào nửa đêm và tự hỏi ai sẽ thực hiện một cuộc thâu tóm chớp nhoáng nhắm vào mình".[52]

Sau một thời gian thờ ơ và xa lánh, Olaf Hambro quay lại gặp Siegmund Warburg. Ôm lấy Warburg, Hambro kêu lên: "Siegmund, chúng ta chẳng khác nào những ngã ngốc".[53] Còn Morgan Grenfell vẫn cảm thấy cay đắng trong thời gian dài sau đó, cho rằng hành vi của Warburg quá ác độc và không thể tha thứ. Bởi nếu vốn và thủ đoạn có giá hơn các mối quan hệ, Morgan Grenfell sẽ còn lại những gì? Trong thời gian dài đáng kinh ngạc suốt 15 năm, công ty này từ chối giao dịch với Warburgs, thậm chí ngay cả khi Warburgs trở thành công ty năng động nhất của London ở thị trường châu Âu. Warburg đã đề nghị hòa giải và thậm chí còn ngỏ lời đề nghị Morgan Grenfell chia sẻ vụ làm ăn với Associated Electrical Industries. Morgan Grenfell từ chối và không hề đánh giá cao hành động ấy, ngạo nghễ nói họ chỉ muốn làm vụ này một mình.

Có thể nói số phận của Morgan Grenfell đã được quyết định bởi cuộc chiến trong ngành nhôm. Ẩn dưới sự phẫn nộ là dòng chảy ngầm của những chuyển động mới. Một nhóm cổ đông trẻ nổi loạn, đáng chú ý là Stephen Catto (con trai của Tom) và Tim Collins, con rể của Rufus Smith, cảm thấy công ty đã bị mắc kẹt trong tình cảnh tự giết mình vì sĩ diện. Họ muốn bắt chước Warburg chứ không phải lên án ông. "Cuộc chiến về nhôm cho thấy Morgan Grenfell không đủ quyết liệt", Stephen Catto nói. "Đấy đúng là một cú sốc. Chúng tôi bị vượt mặt và hạ nhục. Đó là lần đầu tiên và nó gây ảnh hưởng sâu sắc".[54]

Trong vòng một thập kỷ, Morgan Grenfell sẽ không chỉ thực hiện mà còn ngày càng chuyên nghiệp trong những vụ thâu tóm lớn, hào nhoáng và phô trương sự thay đổi này. Nó sẽ học cách đánh bại Warburg trên chính sân khách và trở thành biểu tượng cho một phong cách kinh doanh mới đầy quyết liệt. Giống như Morgan Stanley ở New York, Morgan Grenfell sẽ thấy vô cùng nhẹ nhõm trước cái chết của thế giới tài chính cao cấp ủ rũ, lề rề và trước sự ra đời đáng gờm của một thế giới tài chính mới. Vì là những công ty được hưởng lợi nhiều nhất từ hệ thống ngân hàng cũ làm việc dựa theo các mối quan hệ, các công ty của Morgan cũng sẽ thiệt hại nhiều nhất và vì thế phải đối phó với những đe dọa mới đầy lạ lẫm theo kiểu tay không bắt giặc.

Chương 27
Jonah

Đến cuối thập niên 1950, thời hoàng kim của J. P. Morgan & Co có vẻ đã qua. Dù vẫn khiến người ta kính trọng, cái tên của nó mang một vẻ lỗi thời giống như Rothschild hay Baring. Đế chế ngân hàng này đang dần tàn lụi. Trong khi Morgan vẫn duy trì công thức "bán buôn" của họ, các đối thủ khác đưa ngành kinh doanh ngân hàng tới gần đại chúng hơn. Các đối thủ thương mại lớn như National City và Chase bội thu tiền gửi từ người tiêu dùng. Họ xâm nhập vào các trung tâm mua sắm và thu hút tầng lớp trung lưu vùng ngoại ô mới xuất hiện dưới thời Eisenhower. Bankers Trust, lúc đầu nhất quyết yêu cầu khách hàng có số tiền gửi tối thiểu là 5.000 đô-la, giờ cũng bỏ quy tắc ấy và tham gia bán lẻ.

Henry Clay Alexander, kế nhiệm George Whitney với tư cách chủ tịch vào năm 1955, đã cứu Morgans khỏi sự lãng quên. Mặc dù có cùng quan điểm về bản chất của ngành ngân hàng, hai người họ lại rất khác nhau. Whitney xuất thân dòng dõi quý tộc vùng Bờ Đông, trong khi Alexander mang đến "bầu không khí vùng đất phía Nam: thân thiện khi trò chuyện, sôi nổi và nhiệt huyết khi làm việc. Ông có nét hào hoa kiểu tài tử Hollywood với tóc mái gợn sóng", Jim Brugger, người phụ trách truyền thông của ngân hàng khi đó nhớ lại.[1] Cả Whitney và Alexander đều đẹp trai đến mức khi xuất hiện, các quý cô rượt theo họ suốt cả con phố.

Henry Alexander có lẽ là ông chủ ngân hàng nổi tiếng nhất Phố Wall trong thập niên 1950. Ông xuất hiện trên trang bìa của Time và tính cách thú vị của ông phần nào cũng chịu ảnh hưởng từ Morgan. Khi còn là một luật sư trẻ của hãng Davis, Polk, ông được giao làm đại diện cho Jack trong vụ điều trần "những con buôn của Thần Chết" của Nye. "Tôi thích anh chàng đó", Jack nói. Năm từ này đã mở rộng tương lai cho Alexander. Vào đêm Giáng sinh

năm 1938, Jack mời ông trở thành cộng sự mới đầu tiên kể từ sau vụ điều trần Pecora. "Cứ cân nhắc đi", Jack nói. "Chúng ta sẽ nói chuyện lại trong một tháng nữa".[2] Alexander đắn đo về việc nên làm cộng sự của Morgan hay Davis, Polk. "Anh có được cả hai lá bài tốt và phải chọn một trong hai", một cổ đông bên công ty luật nói.[3] Cuối cùng, Alexander chọn Morgan và thực hiện các thủ tục pháp lý cho việc hợp nhất của ngân hàng. Ông là học trò của Lamont, người khen ông có trí thông minh thiên bẩm, và của Whitney, người từng nói: "Henry vô cùng giỏi giang".[4]

Giống như Lamont, Alexander tự gây dựng hình tượng với vẻ thanh nhã giống như của con nhà dòng dõi. Ông cao dong dỏng với mái tóc lượn sóng và khuôn mặt không góc cạnh. Ngoại hình bảnh bao của ông đôi khi được tôn thêm nhờ một chiếc khăn tay trong túi áo ngực và chiếc mũ homburg. Ít ai ngờ rằng ông sinh ra ở Murfreesboro, Tennessee và là con trai của một người buôn bán thức ăn gia súc và ngũ cốc. Sau khi tốt nghiệp trường trung học công lập, ông theo học Đại học Vanderbilt và Đại học Luật tại Yale. Ông học hỏi về luật nhờ hay lui tới tòa án tại khu dân quê hiu quạnh ở miền nam. Ông có tính linh hoạt của một chính trị gia. Một lần khi về thăm Tennessee, ông trò chuyện với một nông dân bán la và người này sau đó kể lại: "Ông ấy là người bán la dễ thương nhất tôi từng gặp".[5]

Alexander mang trong mình những hình ảnh trái ngược nhau. Ông sinh ra trong gia đình theo kiểu mẫu Dân chủ vì dân* nhưng lại theo đảng Cộng hòa. Ông ủng hộ các chính sách tài chính hợp lý và truyền thống nhưng lại tán thành việc cắt giảm thuế để thúc đẩy tăng trưởng. Là một người theo Giáo hội Giám lý với một người vợ theo Tân giáo (vốn là một cựu người mẫu của hãng John Robert Powers), ông thường nói: "Tôi là người Giám lý ở thành phố và là người Tân giáo ở nông thôn".[6] Điều này khiến tất cả mù tịt về con người thực của ông. Được chỉ dẫn về việc giữ bí mật, Alexander không bao giờ nêu tên bất kỳ khách hàng nào và từng ngượng ngùng nói quanh co với một phóng viên rằng, số lượng khách hàng của Morgan là "hơn nửa của 10.000".[7]

*. *Nguyên tác: Jacksonian Democracy: Đây là một phong trào cổ vũ dân chủ vào những năm 1830 do Tổng thống Andrew Jackson khởi nguồn. Phong trào này mở cơ hội cho dân thường, ở đây là đàn ông da trắng, tham gia vào chính phủ, chấm dứt thời kỳ độc quyền của tầng lớp quý tộc trong giới cầm quyền. (BTV)*

Alexander khiến người ta quên đi vẻ khoa trương của các ông chủ ngân hàng. Ông chơi một chiếc thuyền khiêm tốn chừng 3 mét,

chạy một chiếc xe Chevrolet năm cửa làng nhàng và mua những bộ vest may sẵn. Khi sức mạnh kinh doanh của Mỹ chuyển hướng về phía Nam và phía Tây, đại bản doanh của nhiều công ty dầu mỏ cùng các nhà thầu quốc phòng, việc có một ông chủ tịch với giọng đặc sệt miền Nam sẽ giúp công ty gom được nhiều mối làm ăn tại Texas, California và những vùng đất hoang vu khác. Alexander đóng vai anh nhà quê khôn khéo một cách hoàn hảo. Thỉnh thoảng ông dùng những câu ngô nghê, cách nói nhún nhường khác hoàn toàn với sự tinh tế thường ngày. "Khi nào ông muốn vay chút tiền, xin đừng quên người em họ nhà quê ở 23 Phố Wall nhé", ông nói như vậy với các vị giám đốc điều hành doanh nghiệp.[8] Đó là một cách nói khôn ngoan để che giấu thực tế là ngân hàng đang rất cần những mối làm ăn mới.

Trong nhiệm kỳ thứ hai của Eisenhower, ngân hàng Morgan có quan hệ vô cùng thân thiết với Nhà Trắng. Đầu tháng 3 năm 1956, Ike đau đầu suy tính có nên để Richard Nixon tiếp tục làm phó cho ông hay không. Có nhiều tin đồn cho rằng ông sẽ bãi nhiệm Nixon, người cũng sẵn sàng tuyên bố nghỉ hưu. Eisenhower tổ chức một "bữa tiệc hội bạn thân" vì chuyện này và mời George Whitney tham dự. Whitney khuyên Ike chọn Christian Herter, lớn tuổi và có kinh nghiệm hơn. Trong một lá thư sau đó, ông cũng nói rằng Nixon tốt hơn là nên được bồi dưỡng để trở thành lãnh đạo tương lai của đảng Cộng hòa, một cách nói khôn ngoan để gạt bỏ ông ta. Trong thư trả lời được đánh dấu "riêng tư và bí mật", tổng thống đồng ý, nhưng bất đắc dĩ nói thêm. "Quan điểm [của giới chính trị gia] có vẻ là 'chọn cách được nhiều người ủng hộ nhất vào thời điểm này'".[9]

Henry Alexander nổi tiếng tại Nhà Trắng tới mức báo chí gọi ông là "chủ ngân hàng của Ike". Dù Alexander chưa một lần sống ở nước ngoài và đến với ngân hàng này sau vụ bê bối các khoản vay năm 1920, ông thẩm thấu hết bản sắc Anh ở Morgan. Điều này thể hiện rõ trong vụ kênh đào Suez. Ngày 26 tháng 7 năm 1956, Thủ tướng Ai Cập Gamal Abdel Nasser quốc hữu hóa kênh đào Suez. Ngày hôm sau, Thủ tướng Anh, Sir Anthony Eden, thông báo với Eisenhower rằng nước Anh đã lập kế hoạch dự phòng quân sự để đòi lại quyền kiểm soát con kênh này. Đến đầu tháng 11, Anh, Pháp và Israel xâm chiếm Ai Cập trước sự thất vọng lớn của Eisenhower cùng Ngoại trưởng John Foster Dulles.

Vụ kênh đào Suez đã gây rạn nứt sâu sắc ở Liên minh Đại Tây Dương – luôn là nỗi đau đớn âm ỉ của nhà Morgan – và ngân hàng tìm cách khiến Mỹ quay trở lại hỗ trợ Anh. Trong một phát biểu tại Câu lạc bộ các Giám đốc điều hành tại Chicago vào ngày 7

tháng 12, Henry Alexander đã vẽ lên hình ảnh một Nasser "khuấy đảo thế giới Ả-rập, thở ra ngọn lửa địa ngục". Ông cho rằng Liên Xô có ý định về phe với Nasser để bóp nghẹt NATO thông qua việc cùng kiểm soát các mỏ dầu Trung Đông. Alexander đề xuất một chiến lược Mỹ đối với Trung Đông giống như chương trình mà Mỹ đã mở rộng để bảo vệ Hy Lạp, Thổ Nhĩ Kỳ và Đài Loan. Trong phần kết của bài diễn văn, ông thúc giục Mỹ "giảng hòa" với Anh và Pháp. Ông nói: "Chúng ta phải cứu lấy liên minh này. Đây là trụ cột của nền quốc phòng, là bức tường ngăn cơn thủy triều Cộng sản".[10]

George Whitney chưa bao giờ lợi dụng tình bạn của ông với Eisenhower, chính sự khiêm nhường này càng tăng cường uy tín cho ông. Nhưng ngày 26 tháng 12 năm 1956, trong một nước đi bất thường, ông đã gửi một lá thư cho Ike, mạnh mẽ ủng hộ cách tiếp cận cứng rắn hơn đối với Nasser:

Rồi sẽ đến lúc ai đó cần hỏi thẳng [Nasser] sao lại dám hành động như vậy mà không màng đến hậu quả. Có thể ông đã làm rồi, nếu chưa thì tôi e rằng ông cần lên tiếng. Hành động càng chậm trễ, rủi ro càng lớn. Nó không chỉ ảnh hưởng tới tình hình tài chính của Tây Âu mà còn tổn hại cả đến uy tín của các cường quốc phương Tây. Tôi giả sử rằng vị trí của nước Mỹ đã được cải thiện với nhiều người ở châu Á và châu Phi, nhưng tôi e điều này sẽ gây ra chi phí lớn chưa từng có cho phương Tây.[11]

Eisenhower cho Dulles, người hiểu rõ Whitney, xem lá thư. Ngoại trưởng nhắc nhở Eisenhower rằng ngân hàng Morgan là đại diện tài chính cho chính phủ Anh và ngụ ý nguồn tin của Whitney "hơi lệch lạc".[12] Ike tạm gác bức thư của Whitney lại. Đến khi trả lời, trong thư viết ông đã nghe đến việc Anthony Eden từ chức, kết quả từ sự thất bại của Anh và Pháp trong vụ Suez. Sau đó, ông liền quay sang vài câu hỏi thăm xã giao cá nhân.

Ảnh hưởng của Morgan tại Nhà Trắng giờ đã trái ngược hoàn toàn so với những năm 1920 do nguồn lực mỏng manh của ngân hàng. Trong thập niên 1950, quy mô của ngân hàng này dường như thu hẹp lại nhưng lý do không chỉ vì các đối thủ tăng trưởng quá nhanh. Họ phải vội vàng lập các xanh-đi-ca để phục vụ nhữngkhách hàng lớn như Pháp. Tuy nhiên, Alexander không mấy quan tâm tới việc mở rộng chi nhánh hay các vụ sáp nhập ngân hàng. Phố Wall cũ biến mất khi các ngân hàng lâu đời bị những gã khổng lồ bán lẻ đói ăn nuốt mất. The First National Bank of New York – ngân hàng của George F. Baker, bạn của Pierpont – là minh họa tiêu biểu cho tình hình này. Không chịu

thay đổi để năng động hơn cũng như thủ tục tiếp nhận khách hàng quá khắt khe, ngân hàng này chết vì thể diện giống như bà góa già kén chọn. Cuối cùng, nó bị National City mua lại. Bị J. P. Morgan & Co. từ chối, Chase thâu tóm Bank of Manhattan; Chemical mua lại New York Trust và Manufactuerers Trust sau này sáp nhập với Hanover Bank. Hơn 1/3 số ngân hàng tại New York đã biến mất. Họ phải hợp nhất nếu muốn phát triển đến quy mô tương xứng với các khách hàng đa quốc gia.

Đây là một kỷ nguyên hoàn toàn mới của ngành ngân hàng khi chúng khoác lên mình hình ảnh bớt khắc khổ hơn. Khi xưa, ông chủ ngân hàng điển hình được ví như lão hà tiện cau có, săm soi từng đơn xin vay vốn và chỉ lăm lăm từ chối. Nguyên nhân là các ngân hàng lúc đó phải chia nhau nguồn vốn khan hiếm. Tình hình trong Thời kỳ Canh bạc đã đảo ngược hoàn toàn với sự có mặt của các trung gian tài chính mới và nguồn vốn dồi dào. Chủ ngân hàng giờ đây mang dáng vẻ của những anh chàng bán hàng dễ mến. Họ tham gia câu lạc bộ từ thiện, thích chơi golf và mỉm cười trong các quảng cáo truyền hình. Ngân hàng từng giống như những pháo đài hoặc tòa án kiên cố với những hàng cột kiểu Corinthian giờ được trang hoàng lộng lẫy để chào mời khách. Năm 1954, Manufacturer Trust mở một chi nhánh ở Đại lộ số 5 với hình ảnh hấp dẫn khách bộ hành. Chiếc két sắt nặng 30 tấn của ngân hàng được đặt ngay sau cửa kính để người đi bộ có thể nhìn xuyên qua cánh cửa luôn để mở của nó. Bên trong các ngân hàng mới, hành lang đá cẩm thạch và các ô ngồi của nhân viên nhường chỗ cho những đồ nội thất mềm mại, những gam màu pastel nhẹ nhàng và quầy giao dịch mở. Chase phát động chiến dịch quảng cáo với khẩu hiệu: "Bạn có một người bạn tại Chase Manhattan". Đối với các ông chủ quý tộc của Morgan, những thứ này là quá sức. "Anh không thể cung cấp dịch vụ tùy biến, riêng biệt cho thị trường đại chúng", Henry Alexander khịt mũi.

Chiều theo các khách hàng doanh nghiệp, nhiều ngân hàng Phố Wall chuyển trụ sở vào trung tâm thành phố. Những ngày các ông chủ ngân hàng kiêu ngạo ngồi chờ chủ doanh nghiệp lũ lượt kéo đến xin gặp mình đã qua. Giữa năm 1950 và 1965, hầu như không có công trình xây mới nào trên Phố Wall. Chase, chủ bất động sản lớn ở khu phố kinh doanh, lo rằng tài sản ở đây có thể sụt giá. Để bảo vệ lợi ích của ngân hàng và khôi phục niềm tin tại Phố Wall, John J. McCloy và David Rockefeller đã thỏa thuận với ông trùm bất động sản William Zeckendorf để xây dựng Chase Manhattan Plaza, cách Phố Wall một tòa nhà.

Là một phần của gói xây dựng này, Chase phải tìm người mua tòa

tháp 38 tầng tại số 15 Phố Broad. Lẽ dĩ nhiên, người mua hợp lý nhất là J. P. Morgan ở ngay kế bên. Khi Zeckendorf đề cập vấn đề này với Alexander vào năm 1954, họ đã có một cuộc trò chuyện thú vị:

"Chúng tôi không thuộc giới bất động sản", Alexander nói. "Chúng tôi đã có góc nhỏ xinh đẹp này rồi. Chúng tôi đóng vai trò đặc biệt trong ngành tài chính; chúng tôi không lớn, nhưng mạnh mẽ và có ảnh hưởng cùng nhiều mối quan hệ. Hơn nữa, chúng tôi không muốn làm lớn và không cần không gian làm gì".

"Henry, rồi sẽ đến lúc bố mẹ sẽ gả ông đi", Zeckendorf nói.

"Gì cơ?"

"Một ngày nào đó ông sẽ phải 'cưới' một ngân hàng khác, một ngân hàng lớn hơn. Khi đó, khách sạn này sẽ trở thành của hồi môn; nhờ đó ông sẽ có được một thỏa thuận tốt hơn từ phía đối tác của mình".

"Morgan sẽ không bao giờ hợp nhất với ai cả".

"Tôi chỉ dự đoán vậy thôi".[13]

Zeckendorf sau đó còn nhắc Alexander nhớ tới buổi trò chuyện này.

Giới chủ ngân hàng sống sót qua cuộc Đại Suy thoái né tránh việc đầu cơ bất động sản, và Alexander trả giá quyết liệt cho tòa nhà số 15 Phố Broad. Ông mua được nó với mức giá 21,25 triệu đô-la với 3,2% mức lãi nợ thế chấp – điều khoản bất lợi cho Chase tới mức sau đó họ đã mua đứt luôn khoản nợ này. Số 15 Phố Broad sau đó mở đường thông đến số 23 Phố Wall, và số 23 trở thành "khải hoàn môn" của tòa nhà lớn hơn. Zeckendorf ba hoa đã sử dụng thỏa thuận này để hóa giải mối ác cảm của Morgan đối với việc cho vay bất động sản và cuối cùng nhận được các khoản vay từ ngân hàng. Ông còn kể lại chuyện bị một tay nhà báo dụ dỗ ghé vào lễ cưới ở một trại khỏa thân khi đang trên đường về New York. Khi ông ta tới cuộc họp ở số 23 Phố Wall, báo chí đã tung hê hàng loạt ảnh có mặt ông trong đám cưới đó. Zeckendorf còn tưởng vụ này sẽ khiến quan hệ của ông với các quý ông Morgan đứt đoạn, vậy mà hóa ra bộ máy cấp cao của ngân hàng, bao gồm Henry Alexander và George Whitney, đều đến để nghe mấy chi tiết hay ho.

Nhiều người ở Morgan phản đối sáp nhập vì họ thích làm việc

trong một ngân hàng nhỏ, có chế độ gia trưởng với nhiều đặc quyền. Họ nghĩ việc sáp nhập sẽ làm hình ảnh của ngân hàng trở nên rẻ rúng hơn. Tuy nhiên, mối lo lắng thực sự của ngân hàng lại ở chỗ khác. Nếu sáp nhập để tăng vốn, dĩ nhiên nó sẽ phải chọn một ngân hàng lớn hơn, vì thế, J. P. Morgan & Co. sẽ trở thành cổ đông thứ cấp và cái tên của nó sẽ vĩnh viễn mất đi. Dù vậy, cuối cùng họ vẫn phải ra quyết định. Song ngay cả vào cuối năm 1958, Alexander vẫn quanh co về khả năng tự cung tự cấp của ngân hàng: "Có một vài vụ sáp nhập đã diễn ra rất tốt đẹp. Tôi không nói rằng sẽ không có chuyện đó xảy ra ở ngân hàng này, tuy nhiên, chúng tôi không có ý định sáp nhập. Chúng tôi vẫn rất ổn, xin cảm ơn quý vị, chúng tôi sẽ đi theo con đường quen thuộc", ông nói với mọi người.[14] "Chúng tôi không có nhu cầu sáp nhập".

Henry Alexander hóa giải được vấn đề này một cách xuất sắc với sự may mắn lạ lùng. Ở góc số 140 Phố Broadway là Guaranty Trust trông to lớn nhưng quê mùa và đìu hiu. Thừa vốn nhưng thiếu nhân tài, đó là hình ảnh phản chiếu tình trạng của nhà Morgan. Giới hạn cho vay khổng lồ của nó lớn hơn so với tất cả các ngân hàng ở Chicago Loop kết hợp lại. Từng là thành viên của Money Trust, nó được Morgan đỡ đầu sau vụ cho vay tai hại trong ngành công nghiệp đường vào đầu những năm 1920. Năm 1929, sau khi sáp nhập với National Bank of Commerce – từng được gọi là ngân hàng của Pierpont Morgan – nó trở thành ngân hàng lớn thứ hai ở New York. Trong những năm 1930, George Whitney chủ trì Ủy ban ủy thác và Tom Lamont đứng đầu ủy ban điều hành của nó. Đó là một ngân hàng cao cấp mà khách hàng bao gồm hầu hết các công ty trong top 100 của Mỹ. "Chúng tôi từng nghĩ Morgan là một ngân hàng nhỏ xinh", Guido Verbeck, nhân viên của Guaranty nói: "Vì giới hạn cho vay hạn hẹp, khi tham gia các khoản vay lớn, họ chỉ có thể chiếm một phần nhỏ nhưng lúc nào cũng lo lắng vì điều đó".[15]

Chủ tịch của Guaranty là J. Luther Cleveland, một ông chủ ngân hàng theo trường phái cũ với cặp kính không gọng, tóc chải gọn gàng và một phong thái buồn tẻ. Khô khan và nhạt nhẽo, ông một mình thâu tóm việc điều hành ngân hàng. Chính phong cách độc đoán của ông khiến nhân tài ra đi hàng loạt. Đối với cấp dưới, ông áp đặt mọi thứ khiến họ sống trong sợ hãi mỗi khi ông xuất hiện. Đến con trai ông còn giật nảy lên như con rối khi ông bước vào phòng. Cleveland để khách đứng đợi bên ngoài văn phòng, sau đó hỏi như tra khảo khi họ bước vào. Mặc dù cổ đông bất mãn và việc kinh doanh trì trệ, ông vẫn khịt mũi chê bai ý tưởng mở văn phòng chi nhánh cùng các tài khoản tiền gửi loại nhỏ.

J. Luther Cleveland là một chuyên gia trong việc kinh doanh ngân hàng nhờ quan hệ. Ông ngồi trong một văn phòng tối om, dễ gây buồn ngủ và chăm chú vào một tài liệu duy nhất trên bàn. "Đó là một danh sách gồm 10 cái tên", A. Bruce Brackenridge, khi đó vẫn ở Guaranty và sau này về ban điều hành của Morgan Guaranty, nhớ lại. "10 khách hàng này rất quan trọng với ngân hàng. Ông ấy thỉnh thoảng lại gọi điện bày tỏ mong muốn hợp tác với họ".[16] Từng là chủ ngân hàng dầu mỏ ở Oklahoma, Cleveland sở hữu một mảng khách trong ngành dầu mỏ, bao gồm Cities Service và Aramco, công-xooc-xi-om có bốn thành viên (nay là Exxon, Mobil, Texaco và Chevron). Những công ty này có độc quyền bơm dầu tại Ả-rập Xê-út cùng các điều khoản béo bở. Để duy trì quan hệ tốt với hội đồng quản trị, ông chơi bài poker với các vị giám đốc. Một ông thậm chí còn thủ sẵn một chi phiếu 10.000 đô-la trong ví, luôn sẵn sàng chơi bài bất cứ lúc nào. Nhân viên cũ tố cáo rằng toàn bộ hoạt động của hãng đều được giải quyết theo mức độ thân sơ. "Khoản duy nhất tôi từng thấy Cleveland phê duyệt là khoản vay thế chấp cổ phiếu cho một người bạn của ông ta", một nhân viên ngân hàng Guaranty nói. "Sau đó, hành động này đã bị giám sát ngân hàng chỉ trích". Ngoài những vấn đề đó, Guaranty còn bị tê liệt bởi sự bảo thủ, vốn là tàn dư từ vụ sụp đổ trong ngành đường. "Không để mất tiền quan trọng hơn là kiếm tiền", Frank Rosenbach, chuyên gia phân tích tín dụng của Guaranty khi đó, nhận xét.[17]

Cuối cùng, cái tôi quái dị của Cleveland đã tạo ra một cuộc náo loạn trong hội đồng quản trị. Khi một giám đốc hỏi ai có thể thay thế ông, Cleveland nổi giận: "Không ai hết!". Vì vậy, hội đồng quản trị tiến hành đàm phán sáp nhập với Henry Alexander để lật đổ Cleveland. Giọt nước tràn ly khi Ford Motor, bất bình trước cách xử lý các quỹ lương hưu hãng ký gửi ở Guaranty, đã chuyển sang Morgan. Hội đồng chỉ trích Cleveland vì đã đánh mất tài khoản lớn nhất của ngân hàng. Ban đầu, Hội đồng quản trị của Guaranty đến số 23 Phố Wall với đề nghị thành lập ngân hàng mới mang tên Guaranty Morgan – một cái tên không thể chấp nhận với Alexander. Một năm sau đó, vào tháng 10 năm 1958, khi những thất vọng với Cleveland ngày càng lớn, hội đồng quản trị ngậm đắng nuốt cay và đồng ý với cái tên Morgan Guaranty.

Ông chủ độc đoán Cleveland sau đó phải tập hợp các phó chủ tịch để thông báo tin này. Đây được cho là cuộc họp duy nhất giữa giới chức ngân hàng này.

J. P. Morgan & Co., được báo chí ví như Jonah nuốt cá voi* sau khi tiếp quản một ngân hàng lớn gấp bốn lần quy mô của mình.

Chính Alexander là người thiết kế thỏa thuận trong mơ này. Guaranty hùng mạnh trong mảng đường sắt và các tiện ích công cộng; trong khi J. P. Morgan là ngân hàng đầu mối cho U.S. Steel, Guaranty có Bethlehem Steel. Morgan có Kennecott Copper, Guaranty Company có Anaconda. Morgan không có đối thủ ở vùng đông bắc Mỹ và Tây Âu, Guaranty làm chủ ở phía Nam, các vùng dầu mỏ, Trung Đông và Đông Âu. Nó có các chi nhánh ở những thành phố lớn như London, Paris và Brussels, làm đại lý của Bộ Tài chính Mỹ ở châu Âu trong Thế chiến I. Guaranty cung cấp tài chính cho IBM của Thomas Watson vào những năm 1920 và một số giám đốc điều hành của nó đã đã giàu lên vì đầu tư vào công ty này. Nó giữ tiền gửi của American Express nhiều hơn bất kỳ ngân hàng nào khác. Ngân hàng này cũng quản lý các tài khoản của Huntington Hartford và A&P. Quả là một phần thưởng tuyệt vời!

*.*Tích về nhà tiên tri Jonah trong Kinh Thánh. Theo tích này, vì bất tuân lệnh Chúa nên Jonah đã bị Chúa phạt, bị cá voi nuốt vào bụng và ở đó ba ngày ba đêm. Trong bài nói ngược lại như vậy có ý nhấn mạnh sự trái ngược trong tình huống hai ngân hàng lớn nhỏ này sáp nhập với nhau. (BTV)*

Tại Phố Wall, người ta nói rằng Guaranty thực sự sáp nhập với Henry Alexander. Khi Bill Zeckendorf đến chúc mừng, Alexander nói: "Tôi thường nhớ lại đoạn hội thoại của chúng ta và ông đã đúng thật". "Không, tôi không đúng, Henry ạ", Zeckendorf trả lời".Tôi đã nhầm". "Nhầm sao cơ?" Alexander hỏi. "Anh không phải là cô dâu", Zeckendorf trả lời.[18]

Alexander quản lý ngân hàng sau sáp nhập trong khi Luther Cleveland hầu như không có vai trò gì và nghỉ hưu sau đó một năm.

Tommy S. Lamont và Henry P. Davison, Jr. trở thành phó chủ tịch, với Dale Sharp là Chủ tịch hội đồng – người duy nhất của Guaranty được giữ lại ở vị trí cấp cao. Trong khi số 23 Phố Wall và số 15 Phố Broad được tân trang cho ngân hàng sau sáp nhập, Alexander và những người khác tạm thời di chuyển vào văn phòng của Guaranty tại số 140 Broadway. Không hề cảm thấy thất bại hoặc nhục nhã, những chiến binh Guaranty trong các chiến hào lại cảm thấy như được đội quân của Morgan giải phóng. Sai lầm duy nhất mà Alexander phạm phải là chỉ thông báo cho Morgan Grenfell về vụ sáp nhập một giờ trước khi công khai tin này. Đó là một cú sốc lớn cho ngân hàng London, đặc biệt khi Guaranty có một văn phòng lớn và hùng mạnh ở London.

Sau khi việc sáp nhập hoàn tất vào ngày 24 tháng 4 năm 1959, Alexander triệu tập các nhân viên mới và giải thích cung cách làm việc của Morgan: "Tôi muốn tất cả các anh biết – một số ít người của Morgan ở đây đã biết rồi – rằng yếu tố quan trọng trên con đường sự nghiệp của anh là việc đào tạo nhân viên thế chỗ mình".[19] Đây là văn hóa doanh nghiệp gắn bó, nhấn mạnh nhóm hơn cá nhân, giúp Morgan Guaranty khác biệt so với các ngân hàng khác của Phố Wall, những nơi chỉ là một tập hợp của những cái tôi cạnh tranh lẫn nhau.

Ngay cả khi đội ngũ nhân viên quá đông, Alexander vẫn duy trì các cuộc họp truyền thống với các trưởng bộ phận. Mặc dù Morgan rất quyết liệt với tên của ngân hàng sau sáp nhập, Alexander lại thoải mái trong việc đề bạt, thăng cấp để xoa dịu quan hệ với nhân viên của Guaranty. Khi sáp nhập hai ngân hàng, những điều vụn vặt trong phong cách mới là vấn đề khó hòa nhập nhất. Font chữ đánh máy cho các văn bản cũng gây ra những cuộc tranh cãi dai dẳng. Vì cả hai ngân hàng đều sử dụng kiểu chữ dát bạc lồng vào nhau in trên vật dụng trong phòng ăn, các cuộc tranh cãi lại tiếp tục với việc in hình nào lên dao dĩa và vỏ hộp diêm.

Tháng 4 năm 1960, Junius S. Morgan ăn mừng vụ sáp nhập thành công bằng một bữa trưa cho 800 người tại dinh thự ở North Shore, do hãng Louis Sherry phục vụ. Con trai lớn của Jack dù không mấy phù hợp với công việc ngân hàng, thậm chí còn kém hơn cả em trai mình là Harry song vẫn ở lại vì lòng trung thành với gia đình. Cỗ máy Morgan khổng lồ đã mất dần năng lượng trong thời đại yên bình nhưng phần nào yếu kém này. Junius, Chủ tịch câu lạc bộ du thuyền New York, là người hào phóng, quyến rũ nhưng thiếu tham vọng, bị trói buộc một cách miễn cưỡng vào bánh xe của đế chế Morgan. Ông từng khao khát trở thành kiến trúc sư hàng hải, với một bộ sưu tập mô hình tàu bằng thủy tinh trong nhà. Mặc dù mặc suit sọc hằng ngày, thực tế, ông không phù hợp với công việc ngân hàng. "Junius là người vô cùng tử tế", một đồng nghiệp nhớ lại, "nhưng lẽ ra ông ấy nên ở trong Hải quân. Ông ấy không biết gì về ngân hàng và trông thật tội nghiệp khi làm việc ở đây".

Bữa tiệc trưa đó sẽ là lời chia tay của Junius với hãng. Hôm ấy, ông đứng ở cửa với dáng vẻ đẹp ngời ngời dù chỉ mặc một chiếc áo khoác cũ, đón khách vào dinh thự 40 phòng của mình. Salutation như một cung điện với đồ nội thất của Anh và vẻ sang trọng đã phai mờ theo năm tháng. Bảy bình gốm lớn từ thời nhà Minh được đặt ngay ngắn trong sảnh chính. Louise, vợ Junius, đứng cạnh ông

bắt tay chào khách. Bà mặc chiếc áo len mỏng có một lỗ thủng nhỏ. Được các thành viên trong gia đình mô tả là có tính nghệ sĩ và lập dị, trong khi vài người khác mô tả là kiêu căng và hư hỏng, Louise luôn muốn sửa bức chân dung vẽ Jessie Morgan của John Singer Sargent. Bà cho lai giống chó Labradors lông vàng và nuôi hàng chục con chạy khắp khu cắm trại và bàn ăn, 20 mẫu đất vườn, sân tennis và bể bơi. Sáu tháng sau, ở tuổi 68, Junius qua đời vì các vết viêm loét khi đang đi săn ở Ontario.

Bằng việc sáp nhập với Guaranty, J. P. Morgan & Co. lấy lại vị thế là ngân hàng bán buôn lớn nhất thế giới. Đột nhiên trỗi dậy với hơn 4 tỷ đô-la tiền gửi, giờ đây ngân hàng này đứng thứ tư về quy mô, chỉ sau First National Bank, Chase Manhattan và Bank of America. Nhưng điều này không nói lên bức tranh toàn cảnh về sức mạnh mảng doanh nghiệp của ngân hàng này. Không có hãng nào sánh được với số khách hàng doanh nghiệp mà họ sở hữu – 10.000, bao gồm 97 trong số 100 công ty lớn nhất nước Mỹ. Vào giữa những năm 1960, tổng số tiền cho vay doanh nghiệp hằng năm của ngân hàng lớn hơn của năm đối thủ xếp ngay dưới cộng lại.

Lần đầu tiên kể từ thời Chính sách New Deal, ngân hàng mới sáp nhập đó lại tạo ra một nỗi khiếp sợ. Tuy nhiên, nỗi sợ này được thể hiện bởi các công ty khác chứ không phải Washington. Nếu là 20 năm trước, vụ sáp nhập Morgan-Guaranty sẽ làm dấy lên những tiếng la hét đầy phẫn nộ của đám đông biểu tình phản đối ở vùng đất trung tâm của chủ nghĩa dân túy. Bây giờ chỉ có những tiếng than nhè nhẹ, rõ nhất là từ Nghị sĩ bang Texas Wright Patman, người muốn ngăn cản vụ sáp nhập với lý do chống độc quyền. Khi chấp nhận thương vụ này, giới quản lý tài chính của bang New York ghi nhận một số sự kiện được thay đổi vào Thời kỳ Canh bạc: các doanh nghiệp giờ có thể bỏ qua ngân hàng và trông chờ vào công ty bảo hiểm nhân thọ để có vốn, huy động vốn thông qua phát hành trái phiếu, hoặc mở rộng vốn từ lợi nhuận giữ lại. Khi các ngân hàng bị mất vị trí đặc biệt của nhà cung cấp vốn, nỗi sợ hãi về thứ quyền lực quá mức của ngân hàng đã không còn là vấn đề lớn trong nền chính trị Mỹ.

Ban đầu, chính quyền Tổng thống Kennedy có vẻ tốt lành cho các ngân hàng của Morgan. Mặc dù cha mình bị Jack Morgan và các tổ chức tài chính lạnh nhạt, Tổng thống John F. Kennedy muốn ve vãn Phố Wall để bù đắp trước chiến thắng sít sao của ông trước Nixon. “Ông ấy cũng là một kẻ bảo thủ về tài chính”, C. Douglas Dillon nhận xét: “Rất nhiều người không nhận thấy điều đó. Tôi nghĩ đó là do ảnh hưởng của cha ông ấy”.[20] Tổng thống tìm đến Robert Lovett, khi đó đang làm cho Brown Brothers Harriman, để

được tư vấn lựa chọn nội các. Lovett đề nghị John J. McCloy, Douglas Dillon hay Henry Alexander cho ghế Bộ trưởng Tài chính. Rõ ràng Alexander gần như nắm chắc ghế bộ trưởng, tuy nhiên, sau đó ông lại phạm phải một sai lầm chiến lược.

Sau khi dành cả tiếng đồng hồ trong chương trình vận động tranh cử với Kennedy, Alexander tuyên bố ông ủng hộ Nixon. "Tôi không nghĩ người đứng đầu Morgan sẽ nhận công việc đó", Robert Kennedy nói về vụ nhỡ miệng của Alexander. "Jack cảm thấy đây là một sự xúc phạm".[21] Dillon giành được vị trí đó. Dù sao đi nữa, Alexander có lẽ sẽ không phù hợp với nội các của Kennedy. Ngay cả khi tổng thống vẫn đang lựa chọn thành viên nội các, ông trấn an các ông chủ ngân hàng trước sự thất bại của Nixon: "Là doanh nhân, chúng ta không nên tự xây tường bao quanh mình hay ngồi một góc mà hờn dỗi".[22]

Tuy vậy, Alexander vẫn bị liên lụy trong một giai đoạn lịch sử dưới thời Kennedy. Đó là khi JFK (John Fitzgerald Kennedy) chất vấn Chủ tịch U.S. Steel Roger M. Blough vì vấn đề giá thép gia tăng trong năm 1962. Chính quyền gây áp lực để công đoàn của công nhân ngành thép chấp nhận tăng lương vừa phải. Đổi lại, giới quản lý hạn chế việc tăng giá. Vì vậy, Kennedy cảm thấy bị phản bội khi Blough đến gặp ông vào ngày 10 tháng 4 và thông báo về việc tăng thêm 3,5% giá thép. Đây chính là sự phản bội đã khiến Kennedy lên cơn giận và buông ra câu nói nổi tiếng: "Cha tôi luôn nói rằng bọn chủ doanh nghiệp là những thằng mất dạy, nhưng tôi chưa bao giờ tin điều đó cho đến hôm nay".[23]

Trong lúc Kennedy bắt đầu chiến dịch chống tăng giá và dùng những lời công kích gay gắt chống giới doanh nhân, chính quyền của ông lại đôn đáo ngược xuôi tìm cách kín đáo hơn để thay đổi quan điểm của U.S. Steel. Henry Alexander ở trong hội đồng quản trị của công ty và John M. Meyer, Jr. của Morgan ở ban điều hành. Robert V. Roosa, Thứ trưởng và cựu cổ đông của Brown Brothers Harriman, gọi cho Alexander và đề nghị ông nói đỡ với Blough. J. P. Morgan & Co. không còn sức mạnh huyền bí để vô hiệu hóa hành động tăng giá của U.S. Steel. Tuy nhiên, Alexander vẫn có thể khiến Blough dịu bớt luận điệu chống chính phủ trong một cuộc họp báo. Sau khi Blough cuối cùng xuống nước trước áp lực của Kennedy và rút lại quyết định tăng giá vào ngày 16 tháng 4, Alexander tháp tùng Blough tham gia một loạt cuộc họp để hàn gắn quan hệ với Nhà Trắng.

Dù vậy, thời Kennedy vẫn là một môi trường thân thiện về mặt chính trị cho các ông chủ ngân hàng. Họ không còn bị coi là

những ông ba bị đáng sợ như trong những năm 1930 nữa. Nhà Morgan thậm chí còn nổi hứng định làm lớn. Năm 1961, cuối cùng cũng bắt kịp cơn sốt tiền gửi, Alexander quyết định từ bỏ mối ác cảm truyền đời của Morgan với ngành kinh doanh bán lẻ. Bằng cách liên kết với sáu ngân hàng lớn ở ngoại ô, ông hy vọng sẽ tạo ra ngân hàng lớn nhất của Mỹ, một công ty khổng lồ được gọi là Morgan New York State. "Ý tưởng cơ bản là ngân hàng sẽ có một bộ phận Cadillac và một bộ phận Chevrolet", Bruce Nichols, một cổ đông của Davis, Polk and Wardwell, giải thích. Các ngân hàng Morgan nổi tiếng kiêu kỳ lãnh đạm đột nhiên sẽ có 144 văn phòng ở cả những nơi như Oneida và Binghamton. Hóa ra, nhà Morgan lúc này đã làm trỗi dậy nỗi lo về giới chủ ngân hàng từ xưa. James J. Saxon, kiểm soát viên tiền tệ của JFK, ngăn chặn ngay kế hoạch này với lý do chống độc quyền. Nhiều người tin rằng nhà Morgan đã đi sai bước khi đưa ra một kế hoạch quá hoành tráng. Alexander thở dài với các đồng nghiệp: "Chúng ta đành phải tập trung vào ngân hàng bán buôn". Sau này, họ sẽ nhận ra rằng Saxon đã cứu họ khỏi một sai lầm khủng khiếp.

Khi đoàn tùy tùng Morgan Guaranty trở lại làm việc, nội thất của Góc phố đã được tân trang, phản ánh một kỷ nguyên mới của ngân hàng. Tất cả mọi thứ đều rộng mở: những bức tường ngăn bằng kính và đá cẩm thạch được tháo bỏ. Những chiếc bàn nắp cuộn đặc trưng với các ngăn bí mật được đổi sang bàn gỗ gụ phủ da, phẳng lì. Một chùm đèn Louis XV khổng lồ, kiểu chỉ thấy trong cung điện cũ của Đức và Áo, trải khắp căn phòng thứ ánh sáng rực rỡ; các tấm tranh gốm ghép cũ kỹ được bao phủ bằng lớp vải có màu xanh mát của táo. Sự hoành tráng, choáng ngợp vẫn còn, nhưng vẻ bí ẩn đã biến mất. Thay đổi đáng kể nhất là tầng làm việc này – từng là nơi làm việc của toàn bộ ngân hàng – bây giờ chỉ còn là phòng đón khách tuyệt đẹp cho tòa nhà chọc trời số 15 Phố Broad, mặc dù các nhân vật hàng đầu vẫn giữ văn phòng của họ trên tầng hai. Như thể khoe khoang rằng ta đây coi thường những bận tâm trần tục đối với chi phí, ngân hàng không muốn mở rộng tòa nhà này. Nó sẽ vĩnh viễn đứng trong bóng râm của các tòa nhà chọc trời khác. Số 23 Phố Wall có lẽ là bất động sản lãng phí nhất trên thế giới.

Một thời gian ngắn sau khi sáp nhập, các ngân hàng Mỹ bắt đầu luồn lách khỏi giới hạn quy định của nó. Dưới thời Eisenhower, các ngân hàng khao khát tiền đặt cọc. Khi theo đuổi những khoản vay màu mỡ trị giá hàng tỷ đô-la, Henry Alexander đã cưa đổ Guaranty. Nhưng khi lãi suất bị thả nổi đến 4,5% vào cuối những năm 1950, thủ quỹ của công ty đành bất đắc dĩ bỏ lại những khoản tiền gửi không lãi suất ("số dư đối ứng") để đổi lấy các

khoản vay. Trong một hành động thường bị các ngân hàng khác cho là "khuất tất", Morgans đã giúp khách hàng chuyển tiền gửi của họ vào thị trường tiền tệ lãi suất cao hơn. Như George Whitney nói với các nhà phê bình: "Khách hàng của tôi đâu có ngu ngốc".[24]

Trong tương lai, các khoản tiền gửi không tính lãi sẽ ngày càng ít. Vì không có tấm đệm là các khoản tiền gửi tiêu dùng, J. P. Morgan sẽ gặp nguy cơ lớn nếu mất dần những khoản tiền gửi của doanh nghiệp. Một số người trong ngân hàng đã nhìn thấy tương lai ảm đạm của ngân hàng bán buôn. Thomas S. Gates, Jr., người sẽ kế nhiệm Alexander làm chủ tịch, thường nói đùa: "Ông thấy không, đây chẳng phải là kiểu làm ăn béo bở gì".[25]

Sự giải thoát đang trong tầm tay. Năm 1961, George Moore và Walter Wriston của First National City đã tìm ra cách để né quy định về trần lãi suất. Theo luật, các ngân hàng không thể trả lãi tiền gửi khi chưa đến thời hạn 30 ngày. Nhưng bằng cách bán "chứng chỉ tiền gửi khả nhượng" hay gòn gọi là CD có hiệu lực trong hơn 30 ngày, ngân hàng có thể trả lãi suất. Các chứng chỉ này cũng có thể được giao dịch (vì thế tên nó mới có từ "khả nhượng"). Việc sử dụng chúng đã gây ra một cuộc cách mạng trong hoạt động của các ngân hàng thương mại, giải phóng họ khỏi sự phụ thuộc vào các khoản tiền gửi. Ngân hàng không còn phải trông chờ vào các khoản tiền gửi và không bị phụ thuộc vào doanh nghiệp hay người tiêu dùng. Họ có thể đi khắp thế giới và gom tiền bằng việc bán CD trong thị trường ngân hàng bán buôn ở nước ngoài. Hệ thống mới này được gọi là quản lý tài sản nợ. (Trong cách nói của ngành ngân hàng, các khoản cho vay được gọi là tài sản có, còn tiền gửi huy động được gọi là tài sản nợ). Vì vậy, ngành ngân hàng dựa vào mối quan hệ đang sụp đổ ở cả hai phía – một bên là của những thủ quỹ doanh nghiệp lúc nào cũng bất an, luôn yêu cầu lãi từ các khoản tiền gửi của họ, một bên là của các ngân hàng phóng túng, có thể xoay xở mà không cần đến các khoản tiền gửi và trông chờ vào thị trường tiền tệ.

Cỗ máy sáng tạo của Morgan mang tên Ralph Leach, cao ráo và bóng bẩy. Tốt nghiệp đại học Chicago và là học trò của Milton Friedman, ông bắt đầu sự nghiệp với vai trò là nhân viên của Cục Dự trữ liên bang kiêm bạn chơi tennis với ngài Chủ tịch William McChesney Martin. Hai người thường lao thẳng từ cuộc họp buổi sáng của Ủy ban Thị trường mở Liên bang sang sân tennis của Fed vào buổi trưa. Khi Leach đầu quân cho Guaranty Trust vào đầu những năm 1950, Martin, Giám đốc đầu tiên được trả lương của Thị trường chứng khoán New York, nói: "Đừng quên nhé Ralph,

cộng sự của ông trong một hoặc hai năm tới sẽ là những người mà 15 hay 20 năm trước đây chúng ta có thể bỏ tù".[26] Trong vai trò thủ quỹ cho Morgan Guaranty, Leach vẫn tư vấn cho Cục Dự trữ liên bang cũng như đào tạo ban giám đốc và nhân viên của họ về các cơ chế hoạt động của thị trường tiền tệ. Trong thời đại mới, sự thân thiết giữa Morgan với Cục Dự trữ liên bang không đến nhờ hoạt động cho vay như trong những năm 1920, mà nhờ các hoạt động ở Kho bạc. Ngân hàng Morgan hoạt động như tai mắt của Fed trên thị trường và đôi khi đổi lại họ có được thông tin mật từ ngân hàng trung ương. Giờ đây nó đã có mối quan hệ tốt hơn với Fed ở Washington so với thời Chính sách New Deal. Trong những năm 1950, Nhà Morgan thuê Arthur Burns làm tư vấn và ông này theo sát Martin tại Fed.

Tại Guaranty Trust, Leach đưa ra hàng loạt đề xuất cho Cleveland về cách quản lý vốn hiệu quả hơn. Cleveland trịch thượng đáp: "Này chàng trai, lên gác và theo dõi các danh mục đầu tư đi, việc điều hành ngân hàng là của chúng tôi".[27] Sau khi sáp nhập, Leach có cơ hội tiếp tục những thử nghiệm của ông và đi tiên phong trong thị trường các quỹ của liên bang. Các quỹ của Fed là số dự trữ mà các ngân hàng thương mại nộp cho Fed. Một số ngân hàng tạm thời có "thặng dư" trong quỹ – tức là các khoản dự trữ lớn hơn mức Fed yêu cầu. Morgan bắt đầu lấy những khoản dự trữ tạm thời không sử dụng đó từ các ngân hàng nội bộ nhỏ, hoặc sử dụng chúng hoặc cho ngân hàng khác vay nóng. Quy mô của các khoản vay ngắn hạn này tăng ngoạn mục, lên tới 1 hoặc 2 tỷ đô-la một ngày. Một số ngân hàng cho rằng các thị trường mới không nên được sử dụng làm môi trường trao đổi lợi nhuận. Tuy nhiên, Leach, một chuyên viên tự doanh thiên tài, xem thị trường quỹ Fed như một nguồn lợi nhuận.

Đối với các ngân hàng thương mại, thế giới của chứng chỉ tiền gửi khả nhượng CD và các quỹ Fed báo hiệu một sự thay đổi đáng kể. Khi ngành ngân hàng chuyển từ tiền gửi truyền thống sang "mua tiền", trọng tâm của sức hút chuyển từ quầy ngân hàng lên sàn tự doanh. Mảng kinh doanh này có được một đội ngũ chuyên gia đầu cơ khi các ngân hàng lập những danh mục đầu tư lớn và đa dạng. Hoạt động ngân hàng không chỉ nhiều rủi ro mà còn vô cảm hơn. Các ông chủ ngân hàng kiểu cũ cần ăn trưa với thủ quỹ của các doanh nghiệp để đảm bảo họ giữ tiền gửi tại ngân hàng. Nhưng chuyên viên tự doanh là kiểu người dẻo dai, bền bỉ, dành cả ngày trên điện thoại, liên tục cập nhật những thay đổi về giá; họ không cần quá lịch sự hoặc biết lễ nghi. Phong thái nhàn nhã của ngân hàng tiền gửi đã được thay thế bằng những đánh giá chớp nhoáng của các chuyên viên tự doanh.

Fed thấy những hiểm họa trong hình thức mới đầy biến động này của các ngân hàng. Liệu các khoản tiết kiệm và tiền đầu cơ có bị lẫn lộn như trong những năm 1920? Chẳng phải Đạo luật Glass-Steagall đã ngăn các ngân hàng khỏi thị trường chuyển động nhanh như vậy sao? Morgan xử lý hoạt động kinh doanh với sự phô trương lớn và bàn giao dịch của ngân hàng này là ưu điểm thời hậu chiến. Nhưng hệ thống mới sẽ hoạt động như thế nào trong tay những gã vụng về? Nó có trở thành một công cụ nguy hiểm không? "Fed nói với chúng tôi: 'Morgan làm thì không sao, nhưng Bank of America hay City làm thì sao?'", Leach nhớ lại. "Trong nhiều trường hợp, họ đều cảm thấy: 'Việc đó có lợi cho các anh, nhưng có hại cho đất nước.' Khi họ hỏi nếu các ngân hàng khác cũng làm thế thì sao, tôi sẽ né câu hỏi đó bằng cách nói rằng tôi không đủ thẩm quyền trả lời".[28]

Dần dần J. P. Morgan & Co. quay trở lại với thị trường vốn và tiền tệ. Bị Đạo luật Glass-Steagall cấm hoạt động trong lĩnh vực trái phiếu doanh nghiệp, J. P. Morgan & Co. trở thành đại lý tích cực nhất trong trái phiếu kho bạc và đô thị trong những năm 1960. Không giống những ông chủ ngân hàng già cả nghiêm nghị, Leach hay đặt cược lớn vào chiều hướng của lãi suất. Là xu hướng phổ biến trong ngành ngân hàng hiện nay, song khi đó nó là một sự khởi đầu mới lạ đầy đáng sợ đối với giới bảo thủ tại số 23 Phố Wall. Năm 1960, Leach nhìn thấy một cơ hội tuyệt vời để đầu cơ vào trái phiếu kho bạc thời hạn một năm đang được Fed đấu giá. Khi ông bình tĩnh trình bày đề xuất lên Hội đồng quản trị của Morgan, Phó Chủ tịch Henry P. Davison hỏi: "Ralph, con số cụ thể là bao nhiêu?". Leach nói nhẹ như gió thoảng: "Khoảng 800 triệu đến 1 tỷ đô-la". Davison nuốt khan và trả lời: "Chúng ta cần thời gian để tiêu hóa thông tin, Ralph. Nó bằng cả tài sản của ngân hàng ta chỉ một năm trước đây".[29]

Kiểu làm ngân hàng mới này sẽ đánh thức Phố Wall ủ ê của những năm 1950. Tầng thứ 10 trong tòa nhà Morgan tại số 15 Phố Broad sớm có hàng chục chuyên viên tự doanh trẻ làm việc điên cuồng, giao dịch mua bán bằng tín phiếu kho bạc, chứng chỉ tiền gửi khả nhượng, ngoại hối, và các quỹ Fed. Chẳng bao lâu sau, Leach quản lý những giao dịch trên thị trường trị giá 1 tỷ đô-la mỗi ngày. Năm 1966, tạp chí *Fortune* cho rằng "tổng lượng tiền mà Leach xử lý trong một năm nhiều hơn bất kỳ ai trong lĩnh vực ngân hàng tư nhân".[30]

Có lúc, Leach trở nên quá quyết liệt và chính phủ phải can thiệp. Tháng 8 năm 1962, Bộ Tài chính bán đấu giá số tín phiếu trị giá 1,3 tỷ đô-la đáo hạn trong ba tháng. Leach đặt giá thầu kinh

hoàng – 650 triệu đô-la – khối lượng đấu giá lớn nhất xưa nay cho tín phiếu kho bạc. Phố Wall nhận thấy ý đồ dồn ép thị trường. Mặc dù Leach ôn tồn phủ định điều này, Bộ trưởng Tài chính C. Douglas Dillon ban hành một chính sách mới, lịch sự ám chỉ ngân hàng Morgan. Từ đó về sau, không nhà thầu duy nhất nào có được quá 1/4 số tín phiếu tại mọi kỳ đấu giá hằng tuần. Phần tín phiếu Morgan được giao đã giảm một nửa còn 325 triệu đô-la.

Công chúng phải mất nhiều năm mới theo kịp những thay đổi này. Sự lên ngôi của chứng chỉ tiền gửi khả nhượng và phong cách kinh doanh táo bạo sẽ có ảnh hưởng lâu dài lên ngành ngân hàng. Các ông chủ ngân hàng trước đây chuyên bận tâm vì phần "tài sản có", tức là các khoản cho vay. Bây giờ phần "tài sản nợ" – số tiền làm cơ sở cho các khoản cho vay – cũng có tầm quan trọng không kém. Lợi nhuận có thể được nâng lên bằng hai cách – giữ mức lãi suất cao hơn cho các khoản vay hoặc "mua tiền" với giá rẻ hơn trên thị trường. Trong môi trường mới này, tòa pháo đài của chủ nghĩa bảo thủ, J. P. Morgan & Co., đã đưa các chuyên viên tự doanh lên một đẳng cấp chưa từng có.

Thật không may cho các ngân hàng, thị trường tiền tệ doanh nghiệp cũng giúp cho các khách hàng doanh nghiệp của họ. Cũng như các ngân hàng của Morgan có thể bán chứng chỉ tiền gửi của mình trên toàn thế giới, General Motors hay U.S. Steel có thể qua mặt các ngân hàng và bán giấy hẹn trả nợ được gọi là Hối phiếu còn được gọi là thương phiếu, một loại giấy nhận nợ với lãi suất thấp hơn lãi suất vay ngân hàng. Trong thế giới các doanh nghiệp của Morgan, ông chủ ngân hàng dần từ bỏ vai trò trung gian giữa nhà cung cấp và người sử dụng vốn. Trong Thời kỳ Canh bạc, ngày càng nhiều tập đoàn lớn tự đóng vai trò là ngân hàng của mình, tạo ra một cuộc khủng hoảng trong cho vay doanh nghiệp, vốn là mảng kinh doanh an toàn cho các cộng sự của J. P. Morgan vào năm 1935.

Sự trỗi dậy của thị trường châu Âu đã đẩy nhanh cuộc cách mạng ngân hàng trong những năm đầu thập niên 1960. Không vấp phải nhiều sự phản đối từ phía công chúng, các thị trường hải ngoại không được kiểm soát này đã phá vỡ tinh thần của Đạo luật Glass-Steagall. Trong những năm 1950, miễn là Mỹ giàu và các nước khác nghèo, những ông chủ trẻ tuổi tài năng của Morgan đều tránh ngân hàng quốc tế. Sự nghiệp của Henry Alexander mang tính tiêu biểu: ông không có mối quan hệ với các bộ trưởng nước khác, từng là điểm nhấn trong sự nghiệp của Tom Lamont hay Russell Leffingwell. Tuy nhiên, ông nhìn thấy trước giai đoạn tiếp theo của nền kinh tế Mỹ sẽ bao gồm ngoại thương và đầu tư nước

ngoài. Không lâu sau khi sáp nhập Morgan – Guaranty, Alexander và Walter Page thành lập văn phòng Morgan ở Frankfurt, Rome và Tokyo, hồi sinh mạng lưới quốc tế trước đây. Morgan sử dụng Đạo luật Edge năm 1919, trong đó cho phép các ngân hàng Mỹ góp vốn cổ phần vào ngân hàng nước ngoài nếu quốc gia đó không cho phép lập chi nhánh. Đến năm 1962, J. P. Morgan & Co. có mặt trong 11 tổ chức tài chính trải khắp từ Úc đến Peru và Morocco. Một lần nữa, trong Thời kỳ Canh bạc, các ngân hàng Mỹ phải theo sau chứ không còn dẫn dắt những khách hàng đa quốc gia của họ.

Để hoàn thiện phần ngoại thương, Henry Alexander tuyển Thomas Sovereign Gates, Jr., Bộ trưởng Quốc phòng cuối cùng của Eisenhower. Họ bù đắp cho nhau một cách hợp lý: Alexander biết chủ doanh nghiệp và giám đốc các ngân hàng lớn, Gates quen các thủ tướng và ngoại trưởng. Nhiều người cũng hy vọng Gates sẽ sử dụng tài năng quản lý để điều hành tốt ngân hàng cồng kềnh, quan liêu hơn sau sáp nhập.

Gates giống như "người ngoài" hiếm hoi đặt chân vào Đế chế Morgan, song thực ra ông cũng có gốc rễ từ Morgan. Cha ông là một cổ đông của Drexel & Co. và là Chủ tịch Đại học Pennsylvania. Tom, Jr., từng thực tập tại J. P. Morgan & Co. trong vai trò nhân viên bán trái phiếu Drexel vào những năm 1930. Bị hấp dẫn bởi những âm mưu, tính toán, chiến lược, ông gia nhập Cơ quan tình báo Naval Air trong Thế chiến II. Bắt đầu sự nghiệp ở Washington vào năm 1953, ông làm Phó tư lệnh rồi Tổng tư lệnh Hải quân và cuối cùng kế nhiệm Neil McElroy làm Bộ trưởng Quốc phòng.

Giàu có và dễ mến, giống như một anh chàng cao bồi trong bộ áo quần chỉnh tề, Gates tạo ra một bầu không khí uy quyền nhưng hấp dẫn. Một biểu tượng nam tính đối với cấp dưới, ông yêu rượu vang, phụ nữ và những chiếc máy bay chiến đấu. "Gates là người thích rượu mạnh nhất mà tôi biết", một đồng nghiệp nhớ lại đầy ngưỡng mộ. Tại Lầu Năm Góc, ông là người thẳng thắn và khôn ngoan. Khi nhận được nghiên cứu cồng kềnh nhằm thuyết phục ông giữ lại một cột đèn giao thông từng gây tắc nghẽn gần kho hậu cần ở Virginia, Gates viết nguệch ngoạc lên phía trên hồ sơ: "Tắt cái đèn chết tiệt ấy đi".[31] Ông cũng chịu nhiều chỉ trích khi cho đóng cửa các căn cứ quân sự vô tác dụng. Khi ông đóng cửa một căn cứ ở Texas trước khi xin ý kiến Lyndon B. Johnson, ngài tổng thống tương lai tỏ ra vô cùng bực tức và sau đó yêu cầu FBI điều tra ông về vụ việc này.

Trong vai trò Bộ trưởng Quốc phòng, Gates yêu thích hoạt động bí mật. Thông qua Hội đồng An ninh Quốc gia, ông đã đóng góp kế

hoạch bốn điểm nhằm lật đổ Fidel Castro, bản thiết kế ban đầu cho thảm họa Vịnh Con Lợn*. Ông tôn thờ Ngoại trưởng John Foster Dulles, khách ăn tối quen thuộc ở nhà mình. Ông cũng có liên quan mật thiết với vụ máy bay do thám U-2 và ủy quyền chuyến bay cuối cùng của nó, mặc dù Ike yêu cầu CIA ngăn chặn hoạt động như vậy. "Chiếc U-2 đó thật kỳ diệu", ông hồi tưởng lại khi đã là Chủ tịch ở Morgan. "Tôi thường mơ về U-2".32 Khi máy bay bị bắn rơi ngay trước Hội nghị thượng đỉnh của Ike với Nikita Khrushchev ở Paris, Gates khuyên tổng thống nên nhận trách nhiệm. Ông cũng thêm dầu vào lửa khi đặt quân đội Mỹ trong tình trạng báo động suốt thời gian diễn ra Hội nghị thượng đỉnh căng thẳng. "So với việc để U-2 thực hiện nhiệm vụ nguy hiểm vào hai tuần trước khi Hội nghị thượng đỉnh diễn ra, động thái này tệ hại hơn một chút", Walter Lippmann nói.33

*. *Sự kiện Vịnh con Lợn năm 1961 là một nỗ lực bất thành của lực lượng người Cuba lưu vong nhằm xâm chiếm miền nam Cuba. Lực lượng này do Cục tình báo liên bang Mỹ CIA huấn luyện. Mục tiêu của chiến dịch là để lật đổ chính quyền của Fidel Castro. (BTV)*

Một ngày trước lễ nhậm chức, John Kennedy được Gates cảnh báo về khả năng Lào sớm rơi vào tay Cộng sản và ủng hộ việc quân đội Mỹ can thiệp ở quy mô nhỏ vào chiến trường này. Ông nói quân đội Mỹ sẽ phải mất một vài tuần để vào được Lào. Theo kế hoạch ban đầu, Gates sẽ được tái bổ nhiệm và Bobby Kennedy làm phó cho ông; một năm sau, Bobby sẽ thay thế Gates làm bộ trưởng. Tuy nhiên, kế hoạch này đã đổ bể sau khi các cố vấn của JFK chỉ ra sự mâu thuẫn đáng xấu hổ giữa việc tái bổ nhiệm này với luận điệu trong lúc tranh cử rằng Liên Xô đã bỏ xa Mỹ về kho tên lửa. Khi Robert S. McNamara, Chủ tịch của Ford Motor, được bổ nhiệm thay thế, Henry Ford II đã đề xuất "hoán đổi" – Gates làm Chủ tịch của Ford và McNamara là Bộ trưởng Quốc phòng. Gates cũng được yêu cầu về lãnh đạo General Electric. Tuy nhiên, ông chọn Morgan. "Ông cho biết ông luôn là người làm ngân hàng và không muốn học cách làm máy nướng bánh mỳ", con rể ông, Joe Ponce, kể lại.34

Gates mang đến một phong cách cởi mở cho ngân hàng. Một cấp dưới của ông nhớ lại buổi gặp giữa Gates và Jimmy Ling, người đứng đầu tập đoàn hàng không vũ trụ và điện tử Ling-Temco-Vought. Gates hào hứng nói chuyện về một chiếc máy bay chiến đấu yêu thích, trong khi Ling liên tục hỏi liệu Morgan có tài trợ vụ mua lại Wilson Sporting Goods hay không. "Không vấn đề gì, Jimmy", Gates nói, sau đó quay trở lại với chiếc máy bay chiến đấu. Cuối cùng Gates cử một cấp dưới đến gặp Stuart Cragin,

người đứng đầu Ủy ban chính sách tín dụng, ông này thẳng thừng từ chối yêu cầu của Ling và gạt bỏ quyết định của Gates. Morgan do đó trở thành ngân hàng Phố Wall đầu tiên ngừng cơn sốt thu mua của Ling.

Gates mắc phải cơn sốt Potomac* và không bao giờ chữa khỏi. Ông là người bạn tốt không chỉ của Eisenhower, người tình nguyện ủng hộ ông trong cuộc chạy đua vào Thượng viện, mà còn của hai tổng thống Cộng hòa sau này là Richard Nixon và Gerald Ford. (Cấp dưới của ông suy đoán liệu chiếc điện thoại thứ hai trên bàn của Gates có phải là đường dây nóng gọi tới Nhà Trắng hay không.) Ông có quan hệ khắp mọi nơi. Ông thuộc một nhóm kín do Stephen Bechtel, Sr. của công ty xây dựng bí mật có trụ sở ở San Francisco và một giám đốc Morgan thời sau năm 1954 thành lập. Tại khách sạn Carlyle, Bechtel thường xuyên triệu tập một nhóm nghiên cứu bao gồm nhà sáng lập Pan Am Juan Trippe, Chủ tịch Texaco Augustus Long, Tướng Lucius Clay và Gates. Những cuộc thảo luận với rượu và xì gà có thể kết hợp với thông tin của Bechtel về Ả-rập Xê-út, của Long về xu hướng giá dầu và Gates về NATO cũng như các mối đe dọa từ Nga.[35] Gates tận dụng nhiều mối quan hệ để mở rộng ảnh hưởng của Morgan trên toàn cầu.

*. *Potomac fever: từ ám chỉ tham vọng cuồng nhiệt về quyền lực và danh vọng trong Chính phủ liên bang, đặc biệt là bộ phận hành pháp. "Triệu chứng" của căn bệnh này có thể bao gồm: phục tùng vô điều kiện những ai đang hoặc có thể sắp nắm quyền lực và sẵn sàng làm việc nhiều hơn với mức lương ít hơn. (BTV)*

Khi Kennedy lần đầu nhậm chức, không ai có thể đoán trước sức mạnh quốc tế của ngành ngân hàng trong những năm 1960. Rõ ràng là tổng thống đã phải chặn một dòng vốn lớn ồ ạt chảy ra ngoài nước Mỹ. Vào đầu năm 1962, Eisenhower triệu tập một cuộc họp bao gồm các thành viên nội các cũ và lãnh đạo đảng Cộng hòa. Tom Gates rất ấn tượng bởi cảnh báo của Arthur Burns rằng việc đồng đô-la và vàng chảy ồ ạt ra nước ngoài sẽ hủy hoại nghiêm trọng cán cân thanh toán trong nước và JFK sẽ phải dùng đến các biện pháp cực đoan. Burns "tin rằng biện pháp duy nhất còn lại sẽ là quyền kiểm soát trực tiếp", Gates báo cho Alexander. "Chính quyền không muốn kiểm soát như vậy, nhưng họ đang rơi vào tình huống mà có thể đó sẽ là câu trả lời duy nhất".[36] J. P. Morgan & Co. chuẩn bị tinh thần cho một kỷ nguyên mới, trong đó nguồn vốn của các công ty đa quốc gia của Mỹ sẽ xuất phát từ nước ngoài. Alexander nói: "Doanh nghiệp thay đổi thì ngân hàng cũng sẽ đổi thay".

Cuối năm 1962, khi đang chủ trì một cuộc họp hỗn loạn, Alexander đã đặt một câu hỏi mà 30 năm rồi người ta chưa được nghe lại: J. P. Morgan & Co. có nên quay về với bảo lãnh phát hành lần này ở Paris không? Trong một quyết định gây băn khoăn nho nhỏ cho số 23 Phố Wall –băn khoăn gì thì chỉ có chủ các ngân hàng mới biết – Cục Dữ trữ liên bang thông qua một quyết định đề xuất rằng Đạo luật Glass-Steagall sẽ không gây trở ngại bên ngoài Mỹ. Nhưng liệu nó có trụ vững trước thách thức pháp lý? Mọi người đều cảnh giác. "Các quản lý cấp cao thường miễn cưỡng làm những việc đang mấp mé ngay ranh giới giữa hợp pháp và bất hợp pháp. Nhưng Henry có tầm nhìn khá xa về vấn đề này", Evan Galbraith nhớ lại. Khi đó ông đang làm việc cho ngân hàng, sau này trở thành Đại sứ Mỹ tại Pháp. Alexander đi quanh phòng, lắng nghe ý kiến phản đối. Cuối cùng, bỏ qua tất cả, ông nói: "Vâng, tôi nghĩ đây sẽ là điều mà quý vị gọi là ra quyết định kinh doanh".[37] Kế hoạch mở công ty con bảo lãnh phát hành tại Paris được thực hiện, Morgan et Compagnie, Societe Anonyme, với Morgan Grenfell và Mees và Hope of Holland là các cổ đông thụ động, thiểu số. (Cái tên Morgan et Compagnie đã không được dùng đến kể từ khi sáp nhập với Guaranty.) Hài lòng với việc kinh doanh ở Mỹ, Morgan Stanley từ chối lời mời bước vào thị trường châu Âu đầu tiên này.

Ngày 18 tháng 7 năm 1963, Kennedy đề xuất áp dụng thuế san bằng lãi suất để điều tiết dòng chảy đô-la. Bằng cách xử phạt việc bán một số chứng khoán nước ngoài cho các nhà đầu tư Mỹ, nó khiến các ngân hàng có thêm động lực để đổ ra nước ngoài. Khi nghe tin, Alexander nhìn thấy trước một bước ngoặt quan trọng. Ông tập hợp các nhân viên vào chiều hôm đó và đưa ra lời tiên đoán: "Đây là một ngày mà quý vị sẽ nhớ mãi. Nó sẽ thay đổi bộ mặt của ngành ngân hàng Mỹ và chuyển tất cả các doanh nghiệp hướng tới London. Sẽ mất nhiều năm mới có thể thay đổi được đạo luật này".[38] Hai năm sau, Lyndon B. Johnson áp đặt hạn chế tự nguyện trên các khoản vay cho người nước ngoài và cá nhân ông nhấn mạnh tầm quan trọng của điều này trong các cuộc họp giữa Gates với Nhà Trắng.[39] Trong phút chốc, việc làm cho các ngân hàng ở nước ngoài đã trở thành con đường sự nghiệp ưa thích cho những người tham vọng.

May mắn thay, số đô-la lại thừa mứa bên ngoài nước Mỹ – một phần từ chính những thâm hụt thanh toán – đã hình thành một kho tiền tệ không quốc tịch. Sự xuất hiện của những đồng đô-la đầu tiên ở châu Âu – Eurodollar – ra đời sau Thế chiến II, khi Liên bang Xô viết, lo lắng trước sự trả thù của chính quyền Mỹ, gửi tiền của mình (bằng đồng đô-la) ở Banque Commerciale pour l'Europe

du Nord tại Paris và ở Moscow Narodny tại London. Theo thời gian, *Euro* được dùng để chỉ bất kỳ đồng tiền nào được dùng ngoài lãnh thổ xuất xứ của nó. Nói cách khác, Eurodollar là đô-la được giao dịch bên ngoài nước Mỹ, Euroyen là đồng yên được giao dịch bên ngoài Nhật Bản... Đến giữa những năm 1980, thị trường trôi nổi tự do không kiểm soát này, một thị trường trong mơ của những thương nhân tự do, đã có số tiền gửi lên đến 2,5 nghìn tỷ đô-la.

Một thế giới bán buôn phục vụ cho các doanh nghiệp, chính phủ và tổ chức lớn, thị trường Euromarket đã ngay lập tức nhìn chung về một hướng với J. P. Morgan & Co. Ở đây, các ngân hàng không trả phí bảo hiểm tiền gửi đối với tiền gửi là đô-la hoặc trích lập dự trữ bắt buộc đối với tiền gửi; họ có thể cho vay bao nhiêu tùy ý. Bị đưa vào khuôn khổ từ thời Chính sách New Deal, các ông chủ ngân hàng Mỹ ban đầu rất e ngại về sự tự do này nhưng nhanh chóng thích nghi. Cùng với xu hướng mới của việc mua tiền thay vì đi gom các khoản tiền gửi, sự ra đời của thị trường vốn quốc tế Euromarket đã vô hiệu các giới hạn trong tăng trưởng. Nếu Fed thắt chặt tín dụng tại Mỹ, các ngân hàng có thể bán những chứng chỉ tiền gửi giá trị lớn ở London và sử dụng Eurodollar để làm tiền cho vay trong nước.

Các ngân hàng New York kiên trì chiến đấu để duy trì những đặc quyền của họ. Những năm đầu dưới thời Tổng thống Johnson, Washington tìm cách ngăn các ngân hàng Mỹ không được giữ tài khoản bằng Eurodollar tại các chi nhánh ở nước ngoài. Một thứ trưởng Bộ Tài chính tên là Paul Volcker đã mời người đứng đầu bộ phận ngân hàng quốc tế của Morgan, Walter Page và những người khác tới Washington để bàn bạc. Các ông chủ ngân hàng lặp lại lời cảnh báo nghiêm khắc. “Chúng tôi đã nói rằng đây sẽ là hồi kết của hệ thống ngân hàng Mỹ”, Page nhớ lại. “Các ông sẽ khiến chúng tôi bị đá khỏi châu Âu, Singapore và Mỹ. Chúa ơi, suốt đêm hôm đó, Paul với tôi đã viết lại toàn bộ các điều cơ bản. Ông ấy làm xong tất cả trong một thời gian ngắn”.[40] Các quy định này được chặn lại. Từ đó, các ngân hàng nhà Morgan có được Volcker, người hiệp sĩ đồng hành với họ trong suốt 25 năm tiếp theo.

Trong khi Morgan Grenfell ngủ gà ngủ gật, kẻ chuyên đi phá hoại hình ảnh của London, Siegmund Warburg, đã tài trợ cho vụ phát hành Eurobond đầu tiên cho Dự án Autostrade của Ý vào năm 1963. Công ty con mới của Morgan tại Paris là một ngôi sao sớm tại thị trường này. Vì vụ sáp nhập với Guaranty khiến công ty này có hàng loạt văn phòng trùng nhau và vô số các biệt thự, Morgan giữ văn phòng ở Vendom, trong khi Morgan et Compagnie, S.A.

chuyển vào văn phòng tráng lệ tại số 4 de la Concorde gần văn phòng của Maxim. Từng được gọi là Hotel de Coislin, tòa nhà này là một di tích quốc gia. Tại đây, Benjamin Franklin ký hiệp ước với Pháp công nhận độc lập của Mỹ, Tử tước Chateaubriand viết các tiểu thuyết lãng mạn của mình. Trong Thế chiến II, nó bị Gestapo chiếm đóng. Từ bên trong văn phòng lung linh này, J. P. Morgan & Co. sẽ khởi động cuộc tấn công vào thị trường chứng khoán toàn cầu.

Bên cạnh việc bắt đầu hoạt động ở Paris, Euromarket còn cho các ngân hàng Morgan cơ hội mở rộng mối quan hệ với Vatican. Trong những năm 1950, gần như tất cả các quỹ của Vatican tại New York đều do bộ phận tín thác của J.P.Morgan quản lý, cũng giống như hầu hết các quỹ của Vatican tại London do Morgan Grenfell giám sát. Cuối những năm 1950, sau việc nghỉ hưu của Bernardino Nogara – người sáng lập bí ẩn và quyền lực của chính quyền đặc biệt của Tòa Thánh – J. P. Morgan & Co. đã mất người đồng minh quan trọng nhất trong Giáo hội. Để củng cố mối quan hệ này, Morgan Guaranty, Morgan Grenfell và Morgan Stanley đã cùng Vatican thành lập một ngân hàng đầu tư tại Rome với tên gọi Euramerica vào năm 1963. Giàu có về tài chính và cởi mở với sáng tạo trong những năm 1960, Vatican còn kiểm soát Immobiliare Roma, tập đoàn đã xây dựng khách sạn Watergate ở Washington. Euramerica được cho là ngân hàng đầu tư theo phong cách Mỹ đầu tiên ở Ý.

Các hoạt động mới do tiến sĩ Nicola Caiola quản lý. Cha ông là người đứng đầu một bộ phận thương mại của Vatican trước chiến tranh và bản thân ông lớn lên tại thành phố Vatican. Sau khi làm nhà phân tích chứng khoán thứ cấp dưới trướng Nogara vào cuối những năm 1940, ông nhận được học bổng Banca d'Italia và thực tập tại J. P. Morgan & Co. và Morgan Stanley trong những năm đầu 1950. Khi Caiola đến thăm Rome vào đầu thập niên 1960, Vatican bày tỏ mong muốn cùng thành lập một ngân hàng đầu tư với Morgan; Caiola trở về Mỹ để chuẩn bị một kế hoạch chi tiết. Morgan Guaranty và Morgan Grenfell chớp ngay lấy cơ hội này, song Morgan Stanley, với thái độ tò mò của một kẻ quê mùa nhưng huênh hoang đối với thế giới bên ngoài, chỉ miễn cưỡng tham gia. Vào đêm trước ngày Caiola khởi hành tới Rome, Harry Morgan gọi ông ta đến và nói: "Hãy nhớ rằng, chúng tôi đã mất bao năm để có được tên tuổi ngày hôm nay. Giờ nó nằm trong tay ông".[41]

Vatican lấy 1/3 lợi nhuận và nhà Morgan lấy 1/3 nữa, trong khi phần còn lại được chia cho các công ty của Ý. Mặc dù có sự bảo trợ

đặc biệt của Vatican, Euramerica có hoạt động đa chiều và là bên mở đường cho Euromarket. Mặc dù có trụ sở tại Rome, nó giao dịch bằng đồng đô-la và thách thức sự độc quyền của ngân hàng đầu tư toàn năng Mediobanca của Ý. Nó cho lợi nhuận thường niên đến năm 1971, khi Morgan rút lui vì phải đối mặt với cuộc xung đột lợi ích với chi nhánh đang phất lên nhanh chóng tại Paris.

Trong khi đó, ở Paris, Morgan et Compagnie, S.A. đang có một khởi đầu được coi là cực kỳ tốt đẹp. Tháng 2 năm 1963, nó khởi động việc phát hành Euroequity (cổ phiếu) cho Neckermann, tập đoàn bán lẻ qua dịch vụ bưu điện lớn nhất của Đức và sở hữu 23 cửa hàng bách hóa. Khi quyết định đưa tập đoàn lên sàn, người sáng lập Josef Neckermann đã có kế hoạch để giữ lại phần lợi ích lớn. Friedrich Flick, có lẽ là người giàu nhất nước Đức, con của một đại gia ngành thép và là một tội phạm chiến tranh, muốn bán cổ phần của mình tại Neckermann. Neckermann sợ rằng các cổ phiếu này sẽ rơi vào tay các ngân hàng của Đức, nơi được phép nắm giữ cổ phần công nghiệp với số lượng lớn. Ông muốn qua mặt Deutsche Bank, ngân hàng lớn nhất Đức, nơi kiểm soát một đế chế công nghiệp thật sự. Neckermann muốn có sự tham gia của nhiều tập đoàn toàn cầu và chỉ chia một phần nhỏ cổ phiếu cho Đức.

Với cơ sở ở Paris, đợt phát hành của Neckermann có vẻ là một thành công tuyệt vời. Morgan mua số cổ phiếu trị giá 30 triệu đô-la, sau đó xoay vòng và bán lại nó cho các ngân hàng Bỉ, Thụy Sĩ và Hà Lan. Tại London, nơi Morgan Grenfell dẫn đầu một nhóm mua lớn, đợt phát hành tăng vụt lên hàng thượng cấp. Theo Evan Galbraith, một lãnh đạo tại Morgan Paris khi đó: "Đó là đợt phát hành đầu tiên ra thị trường quốc tế. Người ta thấy rằng chúng ta có thể điều phối trên phạm vi quốc tế".[42] Tuy nhiên, rắc rối dường như đang ẩn hiện đâu đó. Khi Morgan gửi điện chào hàng, các ngân hàng Đức không trả lời. Khi Deutsche Bank phàn nàn về việc các cổ phiếu đang được bán bên ngoài Đức, Galbraith nói Morgan chỉ làm theo mong muốn của khách hàng. Ông không biết mình đã kích động cơn phẫn nộ lớn cỡ nào hay việc đó xúc phạm khủng khiếp tới truyền thống ra sao. Deutsche Bank chờ cơ hội trả đũa một cách gay gắt không kém.

Mặc dù bản chất là nằm ngoài lãnh thổ châu Âu, Euromarket thời kỳ đầu đã bị xáo trộn vì những cuộc xung đột dân tộc khốc liệt. Ngoại trừ thị trường Eurodollar, các ngân hàng được mong đợi sẽ đảm đương các vụ phát hành bằng tiền tệ của mình. (Bộ Tài chính Mỹ thậm chí có thời gian yêu cầu các công ty Mỹ giám sát phát hành Eurodollar.) Morgans giờ đang huênh hoang thách thức thứ

chủ nghĩa địa phương này trong khi tìm cách lật đổ chế độ ngân hàng độc quyền bất khả xâm phạm của thế giới – Thụy Sĩ. Crédit Suisse, Tập đoàn Ngân hàng Thụy Sĩ và Union Bank of Switzerland thành lập một "băng đảng" thống trị đồng franc Thụy Sĩ và các ngân hàng nước ngoài chỉ có liều mạng khi chống lại họ. Trụ sở của Morgan ở Paris đã làm điều đó vào tháng 9 năm 1963, khi Copenhagen muốn quyên góp tiền và thủ quỹ thành phố tham khảo ý kiến bạn bè tại Morgan Grenfell. Như Tim Collins của Morgan Grenfell nhớ lại: "Có người đã nảy ra ý tưởng kỳ diệu rằng lãi suất ở Thụy Sĩ thấp như vậy, tại sao không phát hành bằng đồng franc Thụy Sĩ?".[43]

Lần này, Galbraith đã cảnh báo số 23 Phố Wall rằng phía Thụy Sĩ sẽ đáp trả quyết liệt song không ai lường trước được cơn thịnh nộ này. "Các ngân hàng Thụy Sĩ phát điên lên", Galbraith nói. "Họ gọi Henry Alexander và nói: 'Các ông không thể làm thế. Đồng franc Thụy Sĩ không phải là một loại tiền tệ quốc tế. Chỉ có người Thụy Sĩ mới có quyền kiểm soát đồng franc Thụy Sĩ. Henry bị ngập trong các cuộc điện thoại, đe dọa đủ thứ'".[44] Chính phủ Thụy Sĩ nói với Washington rằng nếu những việc tương tự tiếp tục diễn ra, họ sẽ đổi đô-la sang vàng và nhấn chìm đồng đô-la. Họ không muốn đồng tiền của mình được dùng như một loại tiền tệ quốc tế. Họ cũng sẽ gây áp lực lên Ngân hàng Trung ương Anh. "Có thời gian, Ngân hàng Trung ương Anh và Ngân hàng trung ương Thụy Sĩ lạnh nhạt với nhau", Collins nhớ lại.[45] Vụ phát hành chết yểu tại Copenhagen là vụ phát hành đầu tiên và cuối cùng bằng đồng franc Thụy Sĩ trong suốt một thế hệ.

Trong khi đó, người Đức vẫn bực tức vì vụ phát hành của Neckermann và chờ đợi cơ hội trả đũa. Khi Morgan et Compagnie, S.A. công bố phát hành cho một công ty đặt hàng qua thư khác của Đức, Friedrich Schwab & Co., Deutsche Bank đã nhìn thấy cơ hội vàng của mình. Thay vì có những cam kết mua cổ phiếu bằng giấy do các nhà bảo lãnh phát hành ký, nhà Morgan lần này sẵn sàng chấp nhận thỏa thuận bằng miệng. Đó là một sai lầm chết người. Công ty này cũng hợp tác với một ngân hàng công đoàn nhỏ của Đức, không đủ sức chống chọi đợt tấn công sắp tới. Khi đợt phát hành được công bố, Deutsche Bank bắt đầu bộc lộ sức mạnh, gây sức ép dữ dội lên các ngân hàng trên toàn thế giới để họ không tham gia. Đó là một thảm họa toàn diện cho Morgan, khiến ngân hàng này phải chấp nhận số cổ phiếu trị giá 9 triệu đô-la trong tổng số 13 triệu đô-la, một số tiền rất lớn khi đó. Văn phòng tại New York sửng sốt.

Cộng sự thụ động Morgan Grenfell rất khó chịu bởi cách làm việc

thô lỗ kiểu "Mỹ" của Morgan Guaranty. Theo luật pháp Mỹ, số 23 Phố Wall không thể bơm vốn nhiều hơn nữa và Morgan Grenfell phải tạm thời viện tới các ngân hàng bán buôn ở London, động thái mà Morgan Grenfell cảm thấy người anh em họ tại Mỹ đã không đánh giá đúng mức. Trụ sở tại Paris sau đó đã được giải cứu khi Chủ tịch Singer Company Donald Kircher, người cùng thuyền với Morgan Guaranty, mua Schwab với giá 16 triệu đô-la.

Trong khi đó, một vấn đề khác lại xuất hiện, càng làm sâu sắc hơn tai họa ở Paris. Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch Mỹ phán quyết rằng Morgans không thể vừa là bên ủy thác của các công ty ở New York, vừa là bên bảo lãnh cho họ ở Paris. Đây là giọt nước tràn ly: Morgan Guaranty rút khỏi việc điều hành văn phòng ở Paris. "John Meyer, người chịu trách nhiệm cho các hoạt động quốc tế, rất thất vọng vì kết quả của thỏa thuận Schwab", Galbraith nhớ lại.[46] Thất vọng sau vụ việc Schwab, Morgan Guaranty sẽ không quay trở lại thị trường Euromarket trong hơn một thập kỷ sau. Đối với một ngân hàng có kinh nghiệm lâu năm tại các thị trường nước ngoài trong suốt những năm 1920, đó là một thất bại nặng nề và để lại nỗi tự ti ám ảnh trong mảng chứng khoán.

Đến lúc này, Morgan Stanley ra mặt, hơi muộn một chút trong việc khai thác Euromarket. Trong khi Henry Alexander bận rộn phát triển chi nhánh trên toàn thế giới, Morgan Stanley vẫn chưa có văn phòng tại châu Âu. Nó bắt đầu xóa bỏ sự cô lập chính mình vào năm 1966, khi Bill Sword và Frank A. Petito bí mật đến Rome để gặp Guido Carli, người đứng đầu Banca d'Italia. Petito, sinh ra ở Trenton, New Jersey, là cổ đông người Mỹ gốc Ý đầu tiên tại Morgan Stanley và vẫn luôn là một vũ khí bí mật tiềm năng ở Ý. Tuy nhiên, ông không nói tiếng Ý và thường bị ông cố vấn Giovanni Fummi già cả, quý tộc của Morgan trong những năm 1950 chế giễu là một nông dân.

Petito, với trí tưởng tượng phong phú, có một nguồn cảm hứng riêng. Nhờ xuất khẩu hàng Ý và kiều hối, Carli thu được 4 tỷ đô-la tiền nhàn rỗi. Petito cho rằng những khách hàng lớn của Morgan Stanley ở Ý – Exxon, General Motors và Du Pont – có thể vay bằng đồng lira và chuyển sang đô-la cùng ngày, giúp Carli đầu tư số tiền thừa này. Carli đã rất vui mừng và bắt Morgan Stanley im lặng về thỏa thuận độc quyền này. Trong hai tháng chóng vánh, Morgan Stanley đã bí mật cho vay 600 triệu lira, càng kích thích sự thèm khát của công ty đối với thị trường châu Âu. Công ty cũng nhờ đó mà được tiếng có thể khui những mỏ tiền chôn cất khắp thế giới.

Tháng 1 năm 1967, Morgan Guaranty mời Morgan Stanley tham gia điều hành văn phòng yếu kém tại Paris, bán đi 2/3 doanh nghiệp, giữ lại 1/3 với Morgan Grenfell, công ty của Hà Lan Mees and Hope và Ngân hàng Enskilda of Stockholm của gia đình Wallenberg. 1/3 cổ phần được tính theo 1/3 số cổ phần của Morgan Guaranty tại Morgan Grenfell. Petito sẵn sàng cho Morgan Guaranty một nửa cổ phần tại Paris, nhưng sự tự tin của ngân hàng đã vỡ vụn sau thất bại Schwab và giờ nó chỉ muốn làm bên thiểu số.

Nhóm nhân viên cũ của Morgan et Compagnie International vốn còn non nớt đã bị đẩy ra và thay vào đó là một nhóm từ Morgan Stanley với kinh nghiệm dày dạn dưới quyền Sheppard Poor. Sự xuất hiện của họ trùng với sự bùng nổ của Eurobond. Khi Morgan Stanley rũ bỏ suy nghĩ thiển cận và biết đến thế giới bên ngoài, nó có được những thành công ngoạn mục tại Paris, cấp vốn cho Standard Oil ở New Jersey, U.S. Steel, Eastman Kodak, Texaco, American Tobacco, Procter & Gamble, Amoco và nhiều công ty khác. Khi không khí tang thương qua đi, chi nhánh ở Paris đã vượt qua tất cả các đối thủ. Đến năm 1975, chi nhánh này đã phát hành 5 tỷ đô-la trong các đợt chào bán hằng năm.

Với Morgan et Compagnie International, mối quan tâm của Đế chế Morgan trở thành một phản ứng trực tiếp đối với chứng khoán nước ngoài. Nói không quá thì J. P. Morgan & Co. đang được hàn gắn lại với nhau. Nhưng đó là một sự hợp tác lỏng lẻo. Sự tham gia của Morgan Guaranty ở Paris là thụ động, chỉ là một trong nhiều cổ phần thiểu số công ty được giữ. John Meyer, Jr. coi đây chủ yếu là cách để tránh việc phải giới thiệu khách hàng đến Chase hoặc First National City khi làm việc với môi trường vốn châu Âu. Tuy nhiên, dù có hạn chế, Morgan et Compagnie International để thể hiện phần nào sự đảo ngược đối với Đạo luật Glass-Steagall.

Ở số 23 Phố Wall, Morgan Guaranty đau đớn khi phải giao dây cương của chi nhánh Paris cho Morgan Stanley. Morgan Stanley cảm thấy Morgan Guaranty không bao giờ chuyển nhượng khách hàng cho họ như đã hứa, trong khi Morgan Guaranty lại cảm thấy Morgan Stanley vô ơn khi mở cửa chi nhánh ở nước ngoài. (Các công ty con của Morgan luôn nhạy cảm đến đáng sợ trong việc chỉ trích nhau.) Đó là một bước ngoặt đối với Morgan Stanley, khi đã đạt được một chỗ đứng chắc chắn ở châu Âu. Nó gửi các chuyên gia lão luyện đến Paris, những người có kinh nghiệm với cung cách quốc tế. Morgan Stanley tự hào trưng mác Morgan et Compagnie mới trong tất cả các đợt phát hành ở nước ngoài, trừ Úc. Khi đó, Morgan Guaranty không hề biết rằng nó đang nâng đỡ

một đối thủ cạnh tranh hoặc nó sẽ trở thành ngân hàng đối thủ của Morgan Stanley trong những năm 1980.

Morgan Guaranty vẫn giữ một mảnh của doanh nghiệp châu Âu. Năm 1968, nó khởi động hệ thống Euroclear tại Brussels, các hệ thống thanh toán bù trừ lớn nhất cho Eurosecurities và là bên đầu tiên tự động hóa thị trường. Ban đầu nó làm dấy lên sự phản đối mạnh mẽ, quyết liệt không ngờ từ các ngân hàng châu Âu. Họ nghĩ rằng bí mật nội bộ sẽ bị tiết lộ cho J. P. Morgan & Co. Cái hay của tổ chức Euroclear trên thực tế nằm ở chỗ khác. Nó hấp dẫn bởi các chuyên viên tự doanh để lại trong hệ thống một phần tiền có thể cho những người tham gia khác vay, người đi vay thế chấp bằng Eurobond. Morgan Stanley không được mời tham gia vào chi nhánh ở Brussels. Lợi ích chung giữa các ngân hàng Morgan chỉ được viện đến khi tiện lợi. Bất cứ khi nào một ngân hàng đào lên kho báu chôn vùi bấy lâu, nó phải cất giấu và cố gắng giữ kho báu ấy tránh xa những người anh em Morgan của mình. Do đó, thời kỳ hợp tác giữa các ngân hàng Morgan thực tế không hề đưa họ xích lại gần nhau, mà cuối cùng sẽ đẩy họ ra xa, gieo rắc nghi ngờ và những cáo buộc đâm sau lưng nhau. Mối quan hệ của họ sẽ kết thúc với những cay đắng giống như thù hận trong gia đình.

Nhật Bản là nơi xảy ra những hiềm khích dai dẳng nhất giữa Morgan Guaranty và Morgan Stanley. Bên ngoài châu Âu và Bắc Mỹ, các bộ trưởng Tài chính thường xuyên cho rằng nhà Morgan là một tổ chức gắn bó chặt chẽ và tạo thành một thứ gọi là J. P. Morgan & Co.. Sự nhầm lẫn này rõ rệt nhất là ở Nhật Bản, nơi cũng có các tập đoàn khổng lồ, hoặc theo cách gọi của Nhật là *zaibatsu*, được tổ chức xung quanh một ngân hàng lõi. “Mỗi khi họ viết về chúng tôi trên những tờ báo Nhật Bản”, Jack Loughran của Morgan Guaranty nhớ lại, “họ sẽ nói Morgan *zaibatsu* quản lý General Motors và U.S. Steel”.[47]

Trong một thời gian dài sau chiến tranh, đây không phải là vấn đề đáng để tâm vì Nhật Bản vẫn từ từ gượng dậy sau thất bại. Khi Sàn chứng khoán Tokyo mở cửa trở lại vào năm 1949, nó chỉ là một mối nhỏ lẻ. Trong thời kỳ chiếm đóng, Tướng Douglas MacArthur đã cải cách tài chính Nhật Bản theo cùng hướng với tài chính Mỹ và thậm chí còn phê duyệt điều khoản tương tự Đạo luật Glass-Steagall, Điều 65, phân tách ngân hàng với chứng khoán. MacArthur muốn chia nhỏ và trung hòa các zaibatsu, thế lực đã thống trị Nhật Bản thời kỳ giữa hai cuộc Thế chiến và hợp tác với quân đội trong cuộc chinh phục Đông Á. Trong một thời gian ngắn, các ngân hàng Nhật Bản chấp nhận những cái tên trung lập vào thời chiếm đóng. Khi người Mỹ rời đi, Mitsubishi, Sumitomo

và những tập đoàn khác trở lại dùng cái tên truyền thống của họ. Trong thời gian bị chiếm đóng, bốn ngân hàng – American National City, Bank of America, Chase và Manufacturers – thiết lập các chi nhánh để phục vụ quân đội. Sau khi chấp nhận American Express với séc du lịch, Bộ Tài chính nước này hạ "bức màn tre" nhằm ngăn chặn sự xâm nhập của nước ngoài vào Nhật.

Khi nền kinh tế tăng trưởng trở lại trong đầu những năm 1950, người Nhật muốn khôi phục uy tín tín dụng không tì vết của họ và trả nợ cho khoản vay Morgan sau trận động đất năm 1923 cùng khoản vay bằng vàng năm 1930. Nhật đã ngừng trả tiền cho các khoản vay này sau vụ Trân Châu Cảng. Tự hào rằng chưa bao giờ chậm trả nợ trong 2.000 năm, họ đã thực hiện một buổi lễ lớn nối lại thanh toán và làm mới mối quan hệ với Morgan. Sau khi Nhật Bản ký hiệp ước hòa bình với Mỹ vào năm 1951, một quan chức Bộ Tài chính đến số 23 Phố Wall và nói: "Tôi đến để trả khoản nợ tôi đã ký".48 Với sự giúp đỡ từ Smith, Barney cũng như Guaranty Trust, Nhật Bản trả đủ trái phiếu, và hai nhân viên của Smith, Barney được Thiên hoàng vinh danh.

J. P. Morgan & Co. luôn tự hào về tầm ảnh hưởng của họ ở Nhật Bản. Họ thường nhắc tới những danh hiệu Thiên hoàng Hirohito đã trao cho Jack Morgan, Tom Lamont và Russell Leffingwell. Nhưng trong những năm 1950, nguồn lực ít ỏi của nó đã bị Anh và Pháp vắt kiệt, nó không thể tái tạo mối quan hệ đặc biệt với Nhật Bản. Điều này bắt đầu thay đổi sau vụ sáp nhập với Guaranty, vốn là bên được ủy thác chính của trái phiếu chính phủ Nhật Bản và trái phiếu ngành điện công cộng. Guaranty cũng là nơi rèn luyện của nhiều ông chủ ngân hàng Nhật Bản khi đến Phố Wall, những người sau đó về nước và xây dựng mô hình tương tự.

Hai ngân hàng có một lợi thế nữa trong việc phát triển kinh doanh tại Nhật Bản – gần như độc quyền đối với ADR, chứng chỉ lưu ký Mỹ được Guaranty Trust tạo ra vào năm 1927. ADR cho phép nhà đầu tư Mỹ dễ dàng mua cổ phiếu nước ngoài ở Mỹ. Trên thực tế, họ sẽ mua biên lai đối với số cổ phần được giữ trong một kho tiền ngân hàng nước ngoài. Các ngân hàng đối tác phía Mỹ sẽ chuyển đổi cổ tức sang đô-la và tránh cho các nhà đầu tư gặp vấn đề với ngoại hối. Mùa xuân năm 1960, Regis Moxley của Morgan Guaranty, một "nhà truyền giáo" cho ADR, đến thăm Nhật Bản để quảng bá giá trị của nó. Lo rằng ADR sẽ vi phạm các quy định kiểm soát vốn của quốc gia, Bộ Tài chính thận trọng đồng ý cấp một ADR cho Sony, chứng chỉ lưu ký đầu tiên cho một công ty Nhật Bản. Setsuya Tabuchi, Chủ tịch của công ty chứng khoán Nomura, sau đó nói: "Nếu chỉ được chọn một cột mốc quan trọng

trong việc quốc tế hóa thị trường tài chính Nhật Bản, thì đó phải là năm 1961 khi Sony phát hành chứng chỉ lưu ký Mỹ tại Mỹ".[49]

Như với Schwab, Morgan Guaranty, đã vắng mặt một thời gian dài tại các thị trường nước ngoài, vô tình khuấy lên sự giận dữ tại Nhật. Với ADR, Morgans đã phải chỉ định một ngân hàng nước ngoài nắm giữ cổ phần thực tế trong khi nó phát hành biên lai giao dịch tại New York. Ngây thơ hy vọng có thể mở rộng kinh doanh một cách dân chủ giữa các ngân hàng Nhật Bản, Moxley để Bank of Tokyo làm bảo lãnh cho chứng chỉ lưu ký của Sony. Ông không nhận ra rằng ngân hàng của Sony, Mitsui, sẽ bực bội vì bị lấn chiếm lãnh thổ. Một phái đoàn của Mitsui giận dữ xuất hiện trước cửa văn phòng Morgan để phản đối sự vi phạm nghiêm trọng này. "Họ suýt chém phăng đầu tôi", Bob Wynn của Morgan Guaranty cho biết. Khi phát hành chứng chỉ lưu ký Mỹ ADR cho Toshiba, Hitachi, Fuji Iron và Steel, ngân hàng đã không lặp lại lỗi lầm này.

Trong những năm 1960, Morgan Guaranty quyết định vượt qua bức màn tre và nâng cấp văn phòng đại diện thành một chi nhánh tại Nhật Bản, vốn là việc cực kỳ khó khăn vào thời điểm đó. Nó phải đối mặt với một trở ngại khủng khiếp vì thái độ của Morgan Stanley đối với đất nước này. Morgan Stanley chỉ giới hạn các giao dịch với nước ngoài trong phạm vi những khách hàng tốt đẹp ở phương Tây như Canada, Úc, Pháp và Ý. Không như Morgan Guaranty, Morgan Stanley quá thỏa mãn với lượng khách hàng lớn giàu có ở Mỹ, chẳng mấy quan tâm tới thị trường nước ngoài. Vấn đề trở nên phức tạp bởi một số cổ đông là các cựu chiến binh và có thái độ căm ghét Nhật Bản công khai. Thái độ này không quan trọng trong những năm 1950, khi Nhật Bản vẫn còn nghèo và vay mượn rất nhiều từ Ngân hàng Thế giới. Tuy nhiên, cuối thập niên đó, Chủ tịch Ngân hàng Thế giới Eugene Black nói với đại diện của Bộ Tài chính hai nước rằng Nhật Bản đã hồi sinh và ngoài tầm bảo trợ của Ngân hàng Thế giới, nó nên tự mình tìm đến Phố Wall. Khi họ hỏi nên gặp ai, Black trao họ – trùng hợp ngẫu nhiên thôi – một bản cáo bạch của Ngân hàng Thế giới với First Boston và Morgan Stanley đứng ngay đầu trang.

Chuẩn bị cho việc phát hành tại Tokyo, đầu tiên, người Nhật tìm đến First Boston và rất hài lòng vì được chấp nhận làm đồng quản lý. Tưởng rằng Morgan Stanley cũng sẽ đáp lễ chu đáo như vậy (họ chẳng phải là những người bạn danh dự của Nhật Bản hay sao?), họ lại bị từ chối một cách lạnh lùng và thô lỗ. "Những người kỳ cựu trong bộ tài chính cảm thấy bị sỉ nhục", Loughran của Morgan Guaranty, người giải quyết những hậu quả cho số 23 Phố Wall,

thuật lại.[50]

Tại sao Morgan Stanley lại từ chối người Nhật? Quyết định này chứa đựng cả sự tính toán trong kinh doanh lẫn tư tưởng bài ngoại nặng nề. Morgan Stanley vẫn giữ chính sách không thay đổi trong việc độc quyền quản lý phát hành chứng khoán, một hình thức kiếm lời đầy cao ngạo giúp họ bỏ túi toàn bộ phí quản lý. Mù quáng xông vào, người Nhật không nhận ra rằng quyết định chấp nhận First Boston ngay từ đầu đã khiến Morgan Stanley không thể tham gia vì nó vi phạm nguyên tắc vàng của công ty này. Ngoại lệ duy nhất mà họ chấp nhận là Ngân hàng Thế giới, điều rõ ràng đã khiến người Nhật hiểu lầm.

Vậy tại sao nó không tạo ra một ngoại lệ nữa? "Trở thành ngân hàng của Ngân hàng Thế giới có danh tiếng hơn nhiều việc trở thành ngân hàng của một quốc gia thua trận chứ", Alexander Tomlinson, người từng là cộng sự của Morgan Stanley giải thích. "Người Nhật không nhận ra vấn đề này nhạy cảm như thế nào với chúng ta. Hơn nữa, các cổ đông từng liên quan đến cuộc chiến cũng không nhiệt tình mấy với việc kinh doanh tại Nhật Bản. Còn các cổ đông lớn tuổi hơn thì quá phẫn nộ với cuộc tấn công vào Trân Châu Cảng. Họ cảm thấy bị Nhật xúc phạm".[51] Ngoài ra, trong mắt phương Tây, Nhật Bản chỉ là phiên bản cao cấp của một quốc gia đang phát triển, thay vì là một cường quốc công nghiệp thực sự. Trong đầu thập niên 1960, Nhật vẫn là quốc gia với số nợ nhiều thứ hai thế giới, chỉ sau Ấn Độ.

Dù lý do kinh doanh có là gì, quyết định của Morgan Stanley vẫn mang sắc thái phân biệt chủng tộc, bởi ngay cả khi có những phản đối tương tự, họ cũng không ngại kinh doanh với Ý hay Đức. "Người Đức bằng cách nào đó đã cải tà quy chính", một cựu cộng sự nói với giọng mỉa mai. "Tất cả bọn phát-xít dường như đã được thanh lọc". Vào thời điểm đó, chỉ một cộng sự của Morgan Stanley cũng có thể phá hỏng một quyết định lớn. Một cộng sự từng là phi công chiến đấu cũ đã có một phát biểu kích động đám đông gợi lại những sự kiện về Thiên hoàng Hirohito, trận Trân Châu Cảng, việc bán trái phiếu chiến tranh và nhiều chuyện tương tự. Cho đến nay, Perry Hall vẫn không hề hối hận về quyết định đó: "Ngay cả bây giờ tôi cũng sẽ không làm ăn với người Nhật".[52] Mặc dù bị các cổ đông trẻ cho là ngốc nghếch và ương ngạnh, nhóm người già vẫn không suy suyển.

Sự mâu thuẫn không nhân nhượng này là một vấn đề lớn cho J. P. Morgan & Co., khi đó đang cố gắng để giành lấy lợi thế từ Bộ Tài chính Nhật Bản. Lo sợ hậu quả từ sự từ chối đầy xúc phạm của

Morgan Stanley, Giám đốc quốc tế John Meyer đã có một cuộc nói chuyện kéo dài và đầy tức giận với người bạn thân John Young, đại cổ đông của Morgan Stanley chịu trách nhiệm công việc kinh doanh tại nước ngoài. Vấn đề khiến Morgan Guaranty rơi vào tình thế cấp bách sau một cuộc họp vào tháng 9 năm 1964 tại Tokyo. Giám đốc Morgan Guaranty, Steve Bechtel, Sr. và bạn ông, tướng Lucius Clay, cựu Tổng Tư lệnh của Đức, yêu cầu Meyer mở một chi nhánh tại Nhật Bản. Bechtel cho biết Tokyo đã trở thành một thủ đô thông tin của thế giới. Thêm vào đó, công ty riêng của ông đã lên kế hoạch mở một văn phòng tại đó và dĩ nhiên Morgan sẽ tiếp bước họ. Mở chi nhánh tại Nhật Bản là một phần trong kế hoạch chiến lược của Morgan nhằm thành lập chi nhánh tại các thị trường lớn trên thế giới và chấm dứt xu hướng thân châu Âu của ngân hàng này.

Nhật Bản khi đó chưa mở rộng cửa như ngày nay và không có quan chức nào chịu đương đầu với những rắc rối chính trị vì tiếp nhận Morgan. Chính phủ cảm thấy các ngân hàng nước ngoài như vậy là đủ, phê duyệt nhiều hơn nữa là việc cực kỳ nhạy cảm. Năm 1965, Tom Gates, người đã tham chiến tại Iwo Jima và Okinawa, trình sơ lược kế hoạch xin giấy phép thành lập chi nhánh lên Ngoại trưởng khi đó là ông Michio Mizuta. Ngay cả với người Nhật, Gates vẫn giữ phong cách thẳng thắn và trực tiếp; bỏ qua các lễ nghi, ông thẳng thừng hỏi có thể lập chi nhánh ở đây không. Cuộc họp này không mang lại kết quả, thay vào đó, nó mở màn cho một cuộc chiến thê lương và dài đằng đẵng. Dù hết sức tôn trọng và kính cẩn trước cái tên Morgan, người Nhật vẫn khiến ngân hàng này phải năn nỉ ỉ ôi trong suốt 29 tháng. Bộ Tài chính đặt ra hai quy tắc: Morgan không được phép thảo luận về các cuộc đàm phán với Đại sứ quán Mỹ (nói lịch sự) hoặc với một luật sư (nói thẳng). Các cuộc đàm phán đôi khi giống như cuộc thi gan. Phía Nhật thể hiện bằng một thứ ngôn ngữ phức tạp của những cái nhún vai, thở dài và ám chỉ tới những khó khăn không gọi được tên.

Ngân hàng đã đưa nhiều sứ giả cùng người đứng đầu bộ phận quốc tế John Meyer, Jr. đến các cuộc đàm phán ban đầu. Meyer, người sẽ kế nhiệm Gates làm Chủ tịch Morgan Guaranty vào năm 1969, là vị chủ tịch khắc khổ nhất và thiếu tính hài hước nhất của ngân hàng này kể từ sau chiến tranh. Cao to và vạm vỡ, ông có cái đầu hói và hàng lông mày rậm mà người Nhật coi là dấu hiệu của một tinh thần võ sĩ đạo tuyệt vời. Ông ít khi mỉm cười lúc ngồi hút thuốc trầm ngâm. Với trí nhớ siêu đẳng cùng kinh nghiệm trên khắp các lĩnh vực, ông luôn có vẻ đi trước người khác đến vài bước, và sự thấu đáo của ông tại J. P. Morgan & Co. đã trở thành

một huyền thoại. Bắt đầu sự nghiệp tại Guaranty vào năm 1927, ông có thể nhớ những chi tiết vụn vặt về trái phiếu đường sắt từ 40 năm trước.

Không hấp dẫn giống như Henry Alexander và Tom Gates, Meyer khiến cấp dưới cảm thấy khó chịu. Dùng lại mánh cũ từ của tổng thống FDR, ông giao một việc cho nhiều người dù thừa biết câu trả lời từ trước. Ông sẽ giả vờ nghe theo sự đánh giá của một số nhân viên trẻ về một khoản vay khổng lồ, sau đó xem anh chàng khổ sở vì bị vặn hỏi. Ông tỉ mỉ và tiểu tiết đến mức một số đồng nghiệp thấy phản tác dụng. "Ông ấy sẽ đọc từng chữ cuối cùng của một báo cáo tín dụng cho khoản vay chỉ đáng 9 triệu đô-la cho Ireland", một đồng nghiệp cũ cho biết.

Meyer đã đưa sự huyền bí và lối ăn nói lảng tránh của Morgan lên một tầm cao mới. Dù thông thạo các vấn đề chính trị, ông lại là vị chủ tịch Morgan ít được công chúng biết đến nhất. Thường xuyên nhận được tin tức tình báo tài chính từ khắp nơi trên thế giới, ông thân như anh em với Arthur Burns, Chủ tịch Fed kế nhiệm William McChesney Martin, và chủ nhật nào họ cũng có cuộc nói chuyện dài trên điện thoại. "Meyer nên vào CIA mới phải", một trợ lý cũ nhận xét đầy ngưỡng mộ về ông: "Ông ấy là một 'tay trong' tuyệt vời, với khả năng ảnh hưởng âm thầm". Với Meyer, các ngân hàng Morgan không còn thực hiện rõ rệt vai trò lãnh đạo Phố Wall, điều được coi như lẽ tự nhiên với những người tiền nhiệm.

Meyer có một sức khỏe dồi dào và thích đi leo núi Phú Sĩ vào cuối tuần ở Tokyo. Ông còn dai sức hơn cả người Nhật. Mỗi lần Meyer, ở New York, hỏi Loughran, ở Tokyo, xem mình cần làm gì, Loughran đáp: "Kiên nhẫn, kiên nhẫn, kiên nhẫn".[53] Sự kiên nhẫn này cuối cùng cũng được đền đáp. Morgan Guaranty trở thành ngân hàng Mỹ đầu tiên kể từ năm 1952 thành lập được chi nhánh tại Nhật Bản và vượt qua bức màn tre.

Trong khi xuyên thủng được bức tường phòng vệ của Nhật Bản, các nhà đàm phán của Morgan thu được lợi ích bất ngờ từ quá khứ. Một số lãnh đạo kỳ cựu ở Bộ Tài chính vẫn còn nhớ Tom Lamont. Ngoài ra, mối quan hệ của họ với một geisha tuyệt sắc cũng giúp Morgan rất nhiều. Năm 1904, cháu trai của Pierpont Morgan, George Morgan, sống ở Yokohama và sưu tập nghệ thuật Nhật Bản. Ông kết hôn với Yuki Kato. Bạn bè của George nói với phóng viên: "Tôi biết hôn thê của cậu ấy xuất thân từ một gia đình tuyệt vời", nhưng trên thực tế, George đã bỏ tiền ra chuộc cô geisha trẻ đó.[54]

Trong thời gian nghỉ tuần trăng mật ở Newport và Long Island, Yuki Morgan bị gia đình George xa lánh, cặp đôi cuối cùng đến sống tại Paris. Khi George qua đời ở Tây Ban Nha vào năm 1915, vợ ông được thừa kế tài sản.

Quỹ ủy thác của Yuki do J. P. Morgan & Co. quản lý không thể thanh toán cho bà trong thời gian Thế chiến II. Sau này, Henry Alexander đã đến Cologne trong vai trò Phó Chủ tịch Ủy ban điều tra. Ông tìm lại bà và trả cho bà không chỉ số lãi đã tích lũy bấy lâu mà còn cả tiền lãi sinh ra từ số lãi đó. Khi trở lại Kyoto sau đó, Yuki nói với người hàng xóm của mình: "Hãy luôn tin tưởng vào các ngân hàng Morgan".[55]

Ngày 24 tháng 3 năm 1969, khi Morgan chính thức mở chi nhánh tại Tokyo, người hàng xóm của Yuki đã đến tận nơi để ký gửi khoản tiền bà dành dụm cả đời cho ngân hàng này. Số tiền lên tới 8 triệu yên. Yuki lúc này đã qua đời. Nhân viên ngân hàng phải từ tốn nói với bà rằng họ không phải ngân hàng nhận tiền ký gửi như vậy. Yuki còn nổi tiếng hơn nhờ một vở nhạc kịch dựa trên cuộc đời của bà, trong đó kể rằng bà được gả bán cho George Morgan khi vẫn còn đang yêu một chàng sinh viên người Nhật.* Rất nhiều quan chức của Nhật hỏi thăm về Yuki Morgan khi các nhà đàm phán của ngân hàng tới Tokyo. "Người Nhật rất hoài niệm", Morgan Loughran giải thích, "những người trên 40 tuổi đều biết câu chuyện này".[56]

**. Vở kịch này có tên Morgan O-Yuki: Geisha of the Gilded Age. Yuki Kato và chị gái được cho đi học việc geisha từ khi còn nhỏ do hoàn cảnh nhà nghèo. Yuki sau đó trở thành một geisha nổi tiếng ở khu phố cổ Gion ở Kyoto. George Morgan theo đuổi bà nhiều năm song liên tục bị từ chối. Lý do là vì bà lúc đó đang yêu một chàng sinh viên Luật người Nhật. Thực tế là bà sử dụng tiền kiếm được từ Morgan và trả học phí cho anh chàng đó với hy vọng hai người sẽ kết hôn sau khi chàng tốt nghiệp. Cuối cùng, anh chàng này đã phản bội Yuki và cưới một phụ nữ thượng lưu khác. George Morgan sau đó đã chuộc Yuki với số tiền 20.000 đô-la. (BTV)*

Một vũ khí khác của Morgan là Aisuke Kabayama. Trước khi xảy ra cuộc chiến, Bá tước Kabayama là người đã đưa Tom cùng Florence Lamont đi thăm thú quanh Tokyo và trong những năm 1930 lại giúp họ lập một phòng thông tin. Sau thời kỳ chiếm đóng, ông đã phải từ bỏ tước hiệu quý tộc. Làm việc cho chi nhánh mới của Morgan, ông giữ vai trò tư vấn cấp cao. Mặc dù không còn tước hiệu, danh tính cao quý của ông vẫn được người người biết đến và ông có thể hẹn gặp bất kỳ ai kể cả Thiên hoàng Hirohito.

Trong quá trình xây dựng chi nhánh, J. P. Morgan & Co. đã dùng đến vũ khí cuối cùng, một người đàn ông với quốc tịch không xác định được gọi là Satoshi Sugiyama và David Phillips. Trong những năm 1950, John Phillips, một giáo sư người Mỹ làm việc với Không quân Mỹ tại Nhật Bản, kết bạn với Sugiyama ở báo Asahi, người muốn cho con trai mình, Satoshi, hưởng nền giáo dục Mỹ. Người Nhật đánh giá cao bằng cấp của Mỹ. Phillips nhận nuôi cậu bé, đặt tên lại là David Phillips. David sống 13 năm với gia đình Phillips tại Long Beach, California. Ông học tiếng Nhật hằng ngày. Sau khi tốt nghiệp Berkeley, ông làm việc tại New York cho bộ phận chuyển nhượng chứng khoán của Morgan Guaranty. Sau đó, Sở Di trú và Nhập tịch đặt câu hỏi về việc ông được nhận nuôi và dọa sẽ trục xuất ông; các luật sư của Davis, Polk tranh cãi trong vô vọng. Vì vậy, trong năm 1964, David Phillips, tức Sugiyama, đã được điều đến văn phòng đại diện của Morgan tại Tokyo.

Chính việc trục xuất này đã dẫn tới những hệ quả không ngờ trong Đế chế Morgan. Khi bắt đầu làm quản lý văn phòng, Phillips bị cuốn vào những cuộc vận động hành lang bí mật cho chi nhánh Morgan. Như ông nói: "Vì khuôn mặt Nhật của tôi, báo chí Nhật Bản không bao giờ đặt câu hỏi tại sao tôi cứ lai vãng ở Bộ Tài chính".[57] Dù không được đào tạo bài bản về ngành ngân hàng, ông rất giỏi tìm ra những mối kinh doanh mới và không ngần ngại tới khu Ginza, khu thương mại chính của Tokyo, hằng đêm. Ông là một sự kết hợp hoàn hảo cho Morgan – một người đàn ông song ngữ thành thạo, am hiểu cả hai nền văn hóa, mặc những bộ vest đắt tiền được may đo riêng và hút xì gà Dunhills.

Sự xuất hiện của Phillips đã giúp Morgan Guaranty giải quyết các vấn đề với Morgan Stanley. Để xóa tan mọi nghi ngờ dai dẳng của Nhật Bản về các ngân hàng Morgan, John Meyer liên tục hối thúc John Young của Morgan Stanley mở một văn phòng Tokyo. Với việc áp dụng biện pháp kiểm soát vốn của Mỹ, Morgan Stanley cần bước ra thế giới để xoay tiền cho các khách hàng của mình và Nhật Bản quá lớn khiến họ không thể bỏ qua. Vì vậy, vào năm 1970, Morgan Stanley đồng ý mở một văn phòng đại diện tại Tokyo với hai điều kiện, văn phòng phải liền kề với văn phòng liên lạc của Ngân hàng Thế giới ở Tokyo và David Phillips sẽ lãnh đạo văn phòng. Morgan Guaranty chấp thuận cả hai.

Những đóng góp của Phillips cho Morgan Stanley lớn đến mức vào năm 1977, ông trở thành giám đốc điều hành da màu đầu tiên của công ty này. Ông luôn khiến các khách hàng mới ngạc nhiên. "Tôi đi cùng với David một vài lần khi chúng tôi gặp khách hàng", Bob Greenhill thuộc Morgan Stanley cho biết. "Anh có thể nhìn thấy

họ liên tục há hốc miệng".[58] Phillips đã làm việc với Hitachi, Mitsubishi, Ngân hàng công nghiệp Nhật Bản và Nippon Steel. Ông giành được một hợp đồng đầu tư lớn từ Sony bất chấp sự cạnh tranh kịch liệt từ Goldman, Sachs, đến mức công ty này liên tục nhờ Henry Kissinger nói chuyện với Chủ tịch Sony Akio Morita. Tuy nhiên, dù rất nhiều người ở Morgan Guaranty ngưỡng mộ Phillips, họ lại thất vọng khi ông lợi dụng những hiểu lầm trước đây về Morgan zaibatsu. Ví dụ, Morgan Guaranty đã chào bán Eurobond có thể chuyển đổi cho công ty dược phẩm Takeda của Nhật Bản. Tuy nhiên, sau khi Takeda cha qua đời, con trai của ông lại chọn Morgan Stanley, nghĩ rằng ông đem món quà tặng này cho một người bạn cũ. Người của Morgan Guaranty nghĩ rằng David Phillips đã không làm rõ sự khác biệt này giữa hai bên công ty Morgan.

Việc kinh doanh của các chi nhánh Morgan Guaranty đem lại rất nhiều lợi nhuận, với lợi nhuận biên khổng lồ đối với các khoản vay. Ngân hàng cho các công ty đa quốc gia của Mỹ vay bằng đồng yên và cho các công ty Nhật Bản, bao gồm Hitachi, Toshiba, Nippon Steel, Honda và Nippon Tel&Tel vay bằng đồng đô-la. Cả hai công ty này của Morgan đều nhắm vào tập đoàn Mitsubishi, với thế mạnh vận tải và công nghiệp nặng ăn khớp với định hướng vào ngành công nghiệp nặng của Morgan. Là nhà cung cấp quần áo và quân dụng, Mitsui, zaibatsu yêu thích của ngân hàng Morgan trước thời chiến không phát triển được như trước sau hiệp định đình chiến.

Điều khiến người ta không thể từ chối việc làm ăn với công ty Nhật Bản là các khoản vay đô-la cho họ được ngân hàng Nhật Bản đảm bảo. Năm 1976, Ataka and Company, tập đoàn lớn thứ ba của Nhật Bản, thất bại sau vụ thua lỗ ở nhà máy lọc dầu Newfoundland; Morgans đã cho Ataka vay một khoản không hề nhỏ. Vào buổi sáng nhận được tin, Bob Wynn gọi Lew Preston, người đứng đầu bộ phận giao dịch quốc tế, và nói: "Lew, ông vừa có vụ lỗ đầu tiên tại Nhật Bản". Tuy nhiên, trước khi hết ngày hôm đó, Ngân hàng Trung ương Nhật Bản ra mặt và nói với ngân hàng Sumitomo, chủ nợ lớn nhất của Ataka, rằng họ sẽ mua lại công ty. Wynn ngạc nhiên gọi cho Preston và nói khoản vay không có thế chấp của họ cuối cùng cũng được trả đúng hẹn. "Sao họ lại làm thế?", Preston ngơ ngác hỏi. "Họ được lệnh từ phía chính phủ", Wynn trả lời.[59] Tại xứ thiên đường này của các ông chủ ngân hàng, Morgan Guaranty sẽ dần mở rộng hạn mức cho các khoản nợ quốc gia. Chưa ai từng hối tiếc vì những thử thách dai dẳng và khó khăn khi xây dựng chi nhánh ở Tokyo.

Chương 28
Báo lá cải

Dù Glass-Steagall đã loại bỏ các ngân hàng khỏi thị trường chứng khoán, J. P. Morgan & Co. và các ngân hàng khác trên Phố Wall vẫn có nhiều ảnh hưởng thông qua bộ phận tín thác. Tuy quy mô khác nhau, J. P. Morgan & Co. và Guaranty Trust cùng đóng góp mỗi bên 3 tỷ đô-la giá trị tài sản tín thác cho công ty sáp nhập và hình thành tổ chức tín thác lớn nhất của Mỹ. Tiền của Morgan chủ yếu nằm ở quỹ hưu trí và còn Guaranty thì ở quỹ tín thác cá nhân. Ngân hàng sáp nhập cũng cung cấp dịch vụ "tín thác doanh nghiệp", hình thành cơ sở hạ tầng cho nhiều vụ kinh doanh chứng khoán ở Phố Wall. Là đại lý chuyển nhượng cho gần 600 công ty, nó nhận được hơn 25.000 chứng chỉ mỗi ngày và đôi khi xử lý 1/4 tổng số cổ phiếu mua bán trên các sàn giao dịch New York và Mỹ. Nó phát đi 12 triệu chi phiếu cổ tức một năm và duy trì danh sách cổ đông cập nhật cho nhiều công ty.

J. P. Morgan & Co. vốn có trong tay một danh mục đầu tư khá lớn, song hoạt động không khoa học. Tương tự với Guggenheims và Oppenheimers, nó đặt cược 30% toàn bộ danh mục đầu tư vào các cổ phiếu đồng vào đầu những năm 1930. Trước năm 1940, ngân hàng tư vấn đầu tư không chính thức cho các cá nhân giàu có và gia đình danh giá. Các cộng sự quản lý tiền cho tổ chức yêu thích của họ, ví dụ như Dwight Morrow cho Amherst College, Tom Lamont cho Phillips Exeter Academy và Russell Leffngwell cho Tổng công ty Carnegie... J. P. Morgan & Co. luôn thu hút các tổ chức giáo hội, những tổ chức bí mật và danh giá giống họ. Năm 1917, Jack Morgan đóng góp số tiền khởi nghiệp cho quỹ hưu trí Nhà thờ Tân giáo và ngân hàng kiểm soát một phần của số tiền đó. Dưới thời Henry Alexander, bộ phận tín thác của Morgan cũng quản lý tiền của Giáo hội Trưởng lão.

Được phép thực hiện nghiệp vụ tín thác sau cuộc sáp nhập năm

1940, ngân hàng biến tiệm cắt tóc của Jack Morgan thành phòng chờ cho khách hàng. Mục đích đầu tiên là để thu hút tài sản của những người giàu có mới qua đời. Để làm được điều này, họ cần kiên nhẫn chờ một lượng vừa đủ khách hàng lớn tuổi qua đời. Sau một bữa ăn tối đầy mệt mỏi xem xét danh sách những người thủ lĩnh tiềm năng, George Whitney quay sang Longstreet Hinton, một cộng sự trẻ, nói với giọng có lỗi: "Street, tôi đồ rằng người đó chính là cậu!"[1]. Giao việc quản lý bộ phận tín thác cho một người không phải luật sư là điều táo bạo và phi chính thống vì nó liên quan tới luật Tài sản.

Street Hinton đến từ Vicksburg, Mississippi, khiến mọi người liên tưởng đến hình ảnh một vị tướng kỵ binh miền Nam. Ông gày gò, cao ráo, lưng thẳng, trông hơi cộc cằn với gương mặt dài và đôi tai vểnh. Cha của ông là mục sư của nhà thờ Saint John ở Lattingtown, Locust Valley, "nhà thờ của triệu phú" rất thân thiết với Jack Morgan. Hilton từng đảm trách việc phân chia tài sản của Jack Morgan. Ông học theo chuyên môn giám định các tác phẩm nghệ thuật của Belle da Costa Greene, người phụ trách thư viện J. P. Morgan. "Bà ấy nói với tôi đừng tin bất cứ ai ở Phố 57* vì đó là nơi lươn lẹo nhất thế giới", Hinton nhớ lại thời gian đầu tham gia thị trường buôn bán các tác phẩm nghệ thuật.[2] Vốn là một khách hàng khó tính, ông nhanh chóng nắm quyền kiểm soát sau khi sáp nhập. Ông nói với những người đang vận hành bộ phận Bảo lãnh Tín thác của Guaranty: "Điều gì khiến các anh nghĩ mình biết cách vận hành bộ phận tín thác?" Ông nhắc lại việc họ mất khách hàng lớn nhất là Ford Motor vào tay J. P. Morgan. Hinton cuối cùng điều hành bộ phận này sau khi sáp nhập.[3]

*. *Phố 57 nằm ở khu giữa của Manhattan, New York. Nơi đây nổi tiếng với những cửa hàng trưng bày nghệ thuật danh giá, các nhà hàng và các khu chợ đắt đỏ. (BTV)*

Bộ phận tín thác được coi là nơi chôn chân của những người lãnh đạo thất bại. Hinton nghĩ họ cần làm ra tiền. Đa số quản lý ở đây là người điềm đạm với mái tóc xám ánh kim. Họ thường đầu tư vào trái phiếu chính phủ và không có nhiều ý tưởng phong phú. Khi Bộ phận Tín thác Morgan mua cổ phiếu phổ thông lần đầu tiên vào năm 1949, người ta nghĩ rằng Hinton liều lĩnh khi dám gọi điện thoại cho Russell Leffingwell, lúc đó đang đi nghỉ ở Lake George, New York, để xin ý kiến. Sau năm 1950, những thay đổi trong luật thuế và thương lượng tập thể khiến các quỹ hưu trí bùng nổ, phần lớn số tiền này bị hút vào các ngân hàng thương mại. Sau khi General Motors chỉ định J. P. Morgan & Co. là một trong những nhà quản lý quỹ lương hưu của mình và cho phép

đầu tư tới 50% vào cổ phiếu, ngành kinh doanh này phát triển như vũ bão. "Chính quỹ hưu trí của General Motors đã thay đổi ngành này", Hinton khẳng định. "Khi chúng tôi dẫn đầu các hoạt động đầu tư ở đó, ai cũng muốn tìm đến chúng tôi".[4]

Vào đầu những năm 1960, Bộ phận Tín thác của Morgan hoạt động trong một căn phòng ốp gỗ với đồ nội thất cổ, đối diện Sàn giao dịch Chứng khoán New York. 40 người quản lý trong bộ vest sẫm màu, đi giày đen, ngồi trên ghế bành bọc da trước những chiếc bàn có nắp cuộn bóng loáng. Viện dẫn triết lý của Pierpont Morgan, Hinton khởi xướng chân lý mua và giữ. Khi giám đốc công ty hỏi về bản báo cáo thường niên, ông trả lời: "Đơn giản thôi. Chúng tôi không có. Chúng tôi không bao giờ bán cổ phiếu".[5]

Hinton có nhiều quyền năng hơn so với những gì ông thừa nhận. Ông cũng là một nhà quản lý khôn ngoan. Trong cuộc họp với các nhà quản lý danh mục đầu tư, ông hỏi Peter Vermilye, chuyên gia đầu cơ giá lên, xem có muốn mua cổ phiếu hay không; nếu ông ta muốn bán, ông tìm đến Homer Cochran, người chuyên đầu cơ giá xuống. Trong suốt giai đoạn thị trường đầu cơ giá lên thời Kennedy, Bộ phận Tín thác của Morgan trở thành một nơi thức thời. Những chuyên gia tư vấn đầu tư trẻ xuất thân từ các trường trong khối Ivy League mua về hàng loạt cổ phiếu tăng trưởng trong ngày. Họ gọi những loại cổ phiếu này là Nifty 50*, được giới tài chính đánh giá cao. Các ngôi sao trẻ của Hinton mua cổ phiếu Schlumberger trước khi người ta biết cách đọc tên nó và là những người đầu tiên mua cổ phiếu Xerox. Những cổ phiếu này sau đó tăng giá gấp hàng trăm lần. Biểu tượng của phong cách mới này là Carl Hathaway, người lái chiếc xe thể thao đỏ rực và đưa ra hàng loạt tuyên bố như: "Đừng bao giờ đầu tư vào các công ty do những ông béo điều hành", "Tôi phát ngán những tay lười biếng" hay "Những ông bạn thành công nhất của tôi giống như chiếc máy bay 27 khi cất cánh: tăng tốc và thẳng tiến".[6]

**. Nifty 50 là nhóm 50 loại cổ phiếu được các nhà đầu tư kỳ cựu yêu thích vào thập niên 60 và 70. Các công ty trong nhóm này duy trì được tỷ lệ tăng trưởng liên tục và tỷ lệ giá trên lợi nhuận một cổ phiếu thường cao. Các nhà đầu tư đánh giá đây là loại cổ phiếu hấp dẫn, khách hàng của họ có thể thu mua và giữ vĩnh viễn. Ví dụ cho nhóm này bao gồm General Electric, Coca Cola và IBM. (BTV)*

Đến giữa những năm 1960, Morgan quản lý khối tài sản khổng lồ 15 tỷ đô-la Mỹ, nhưng rắc rối còn tiềm ẩn phía trước. Việc kiểm soát lượng tiền lớn như vậy khiến họ bị nhòm ngó nhiều hơn, đặc biệt là từ Dân biểu Wright Patman, chính trị gia theo chủ nghĩa

dân túy có chiếc cổ to và ngắn, Chủ tịch Ủy ban Hạ viện Ngân hàng. Giống như Louis Brandeis, Patman thấy các ngân hàng có thể lạm dụng tiền của người khác và lo ngại ngân hàng sẽ sử dụng tài sản tín thác để chi phối doanh nghiệp. Năm 1966, ông đưa ra một báo cáo cáo buộc các ngân hàng bán buôn lớn chi phối đa số doanh nghiệp Mỹ.[7]

Báo cáo của Patman tiết lộ cách các ngân hàng đã chiếm đoạt nguồn vốn đầu tư mới. Trong số hơn 1 nghìn tỷ đô-la Mỹ giá trị tài sản nằm trong tay các nhà đầu tư Mỹ, 60% nằm trong bộ phận tín thác của các ngân hàng thương mại. Do làn sóng sáp nhập ở Phố Wall, hầu hết tài sản tập trung trong tay của J. P. Morgan & Co. và bốn ngân hàng khác. Lượng cổ phần của Morgan là những con số đáng kinh ngạc. Ngân hàng giữ lượng cổ phần khổng lồ trong hai quỹ dự phòng Guggenheim cũ: 17,5% của Kennecott Copper và 15,5% của American Smelting and Refining. Nếu muốn, nó có thể điều khiển cả ngành công nghiệp hàng không với 7,4% cổ phần trong Trans World Airlines, 7,5% trong American Airlines và 8,2% trong United. Nguy cơ này mang tính tiềm ẩn nhiều hơn là thực tế, vì là một ngân hàng bảo thủ, Morgan thường đứng về phía ban quản lý trong các cuộc tranh chấp và không cố gắng thay mặt họ đưa ra quyết định. Tuy nhiên, trong thời đại cổ phần nằm trong tay nhiều người, một cổ đông chỉ cần sở hữu 5% cũng có thể kiểm soát đa số các công ty, những chỉ số này thực sự gây lo ngại.

Còn có cả những lo ngại về loại hình giao dịch nội gián khiến các ngân hàng bất ngờ. Trong những năm 1920, người ta kiếm được cả gia tài bằng cách rỉ tai nhau mách nước và những cái nháy mắt tinh nghịch. Công chúng chấp nhận điều này bởi chỉ một tỷ lệ nhỏ trong số họ nắm giữ cổ phiếu. Khi đầu tư cá nhân tăng trưởng trong những năm 1950 và đầu 1960, công chúng không còn muốn chơi trò gian lận này. Phải mất một thời gian, các ngân hàng mới nhận thức được mối nguy này, hoặc chí ít là nỗi e sợ mới từ công chúng. Trong những năm 1960, các bộ phận tín thác vẫn chưa tách khỏi những phòng ban khác. Tại J. P. Morgan & Co., những nhân viên ngân hàng cấp cao – nhiều người là giám đốc của năm hay 10 công ty – nhiều lần cùng ngồi với nhau tại Ủy ban Tín thác. Ban này cũng có các thành viên không phải là các giám đốc của ngân hàng, như Alfred P. Sloan của General Motors và Henry Wingate của International Nickel. Những người này được kỳ vọng sẽ đóng góp kiến thức chuyên môn vào việc lựa chọn cổ phiếu. Ở thời điểm này, các ngân hàng không phải lo lắng về việc lạm dụng thông tin mật của bên cho vay trong việc đưa ra các quyết định đầu tư bởi chưa có những rào cản pháp lý hay rào cản thông tin như "bức tường Trung Quốc" giữa các phòng ban

thương mại và tín thác.

Chính vì những mối quan ngại mới này, tháng 4 năm 1965, SEC buộc tội 13 người có liên quan đến Texas Gulf Sulphur vì tội làm lợi từ các thông tin nội bộ về một mỏ quặng ở Ontario. Một cái tên lừng lẫy trên khắp các tiêu đề bài báo là Thomas Stillwell Lamont (Tommy), con trai của vị cổ đông nổi tiếng vừa mới nghỉ hưu trong tư cách là Phó Chủ tịch của Morgan Guaranty. Lamont bị buộc tội tiết lộ thông tin cho Longstreey Hinton, người đã mua Texas Gulf Sulphur cho các khách hàng tín thác của Morgan. Đó là một lời buộc tội gây sốc, bởi từ những năm 1930, ngân hàng này luôn ám ảnh với tính liêm chính và chắc chắn là một trong những ngân hàng có uy tín nhất thế giới. Street Hinton tôn thờ George Whitney và chứng kiến sự đau khổ của ông trong vụ bê bối của em trai. Tommy Lamont trải qua các cuộc điều trần của Pecora, trong đó ông bị buộc tội "lướt sóng cổ phiếu" cùng vợ, một trải nghiệm ông không muốn nhắc lại vì danh tiếng một giám đốc ngân hàng có nguyên tắc chặt chẽ.

Tommy Lamont cũng giống cha, nhưng có khuôn mặt tròn, cổ đầy đặn hơn. Song đáng ngạc nhiên là với khổ người nhỏ bé, ông lại có một giọng nói đanh thép. Như những thành viên khác của J. P. Morgan & Co., ông noi gương người cha được coi như thần thánh của mình và bắt chước những mối quan tâm của cha. Ông trở thành Chủ tịch hội đồng quản trị của Phillips Exeter, là thành viên của cả Harvard Corporation và Hội đồng Quan hệ Đối ngoại. Kế thừa năng khiếu văn chương của cha, ông thường gửi những câu thơ chúc mừng đầy tình cảm tới bạn bè và tự hào ghi chép lại lịch sử của gia đình Lamont. Tuy nhiên, dù có những điểm tương đồng bên ngoài, Tommy Lamont thực tế, tách biệt và chắc chắn là kín đáo hơn so với người cha nổi tiếng.

Tommy Lamont là đại sứ của J. P. Morgan & Co. trong giới khai thác mỏ. Ông tham gia Hội đồng quản trị Texas Gulf vào năm 1927, giúp đưa Claude Stephens lên chức chủ tịch. Ông đánh giá người này cao tới mức đã đề nghị Street Hinton mua cổ phiếu Texas Gulf cho Ban Tín thác vào đầu những năm 1960. Khi công ty này cắt giảm cổ tức, Hinton vốn đã hoài nghi lại càng trở nên gay gắt với cổ phiếu này và vấn đề kéo dài suốt một thời gian.

Tháng 11 năm 1963, Texas Gulf khoan một lỗ bí mật tại Timmins, Ontario, khiến các kỹ sư trưởng khai thác mỏ phải sửng sốt: nó giàu trữ lượng hơn bất cứ mỏ nào họ từng thấy, hơn bất cứ những gì từng được báo cáo trong các tài liệu kỹ thuật. Đây là mạch chính của đồng, kẽm, bạc, chì và sau này được định giá lên

đến 2 tỷ đô-la Mỹ. Nó có thể cung cấp 10% nhu cầu về đồng, 25% nhu cầu về kẽm của Canada. Người ta truyền tai nhau rằng nó là một mạch lộ thiên đến mức quặng nằm ngay trên bề mặt và người ta chỉ việc "xúc lên như trứng cá", theo lời một người thợ mỏ.[8] Mùa đông năm đó, cổ phiếu của Texas Gulf tăng gấp đôi, dựa trên tin đồn các thợ mỏ ráo riết cầm cố cả nhà để mua thêm cổ phiếu của công ty. Texas Gulf giữ kín thông báo chính thức về cuộc thăm dò do lo sợ nó sẽ gây ra cơn sốt bất động sản ở khu vực.

Làm sao mà giấu nổi thông tin về El Dorado*? Ngày 10 tháng 4 năm 1964, Claude Stephens gọi điện cho Tommy Lamont để hỏi xem ông có biết gì về những tin đồn hay không. Lamont trả lời là có. "Có thật không?", Lamont hỏi. "Chúng tôi không biết", Stephens trả lời. "Chúng tôi cần chút thời gian để đánh giá chương trình của mình trong lĩnh vực đặc biệt này".[9] Lamont khuyên ông nên hoãn lại các tuyên bố, gợi ý ông đợi đến phiên họp 23 tháng 4 hằng năm tại New York để đưa ra một thông cáo báo chí chính thức.

*. *Truyền thuyết về thành phố vàng là một thành phố trong khu rừng già Amazon của Nam Mỹ của người Inca mà theo nhiều nhà thám hiểm cho rằng chứa rất nhiều vàng. (BTV)*

Sáng hôm sau, tờ *New York Herald Tribune* đưa tin về cuộc thăm dò lớn nhất kể từ thời phát hiện ra mỏ Yukon*, một lớp đồng dày 182m. Ngày 12 tháng 4, dưới sự thúc giục của SEC, Texas Gulf đưa ra tuyên bố nửa vời mà sau này bị chính phủ cho là sai lệch và gây hiểu nhầm. Mặc dù biết khu mỏ có ít nhất 10 triệu tấn đồng và kẽm nhưng công ty đã mô tả một cách khiêm tốn rằng Timmins có "triển vọng", song cần khoan thêm để có "đánh giá thích hợp".[10] Street Hinton đã chú ý đến cổ phiếu xoay vòng một cách chóng mặt này và yêu cầu Lamont báo cáo sau cuộc họp.

*. *Một vùng mỏ núi cao ở Tây Bắc Canada. (BTV)*

Ngày 16 tháng 4 năm 1964 là một cơn ác mộng hằn sâu trong ký ức của cả Hinton và Lamont. Cuộc họp của Texas Gulf bắt đầu lúc 9 giờ đúng, với đầy đủ 15 giám đốc. Vào khoảng 10 giờ, 20 phóng viên tập trung cho cuộc họp báo. Đó là "một phiên bản doanh nghiệp New York ngày xưa khi người thăm dò xộc vào quán rượu để thông báo mình đã đào trúng mỏ!", Jerry E. Bishop, người đại diện cho tờ Wall Street Journal có mặt ở buổi họp báo cho biết.[11] Công ty muốn giữ tất cả các phóng viên trong phòng cho đến khi buổi họp báo kết thúc. Nhưng ngay khi Claude Stephens thông báo xong, Norma Walter, đi tác nghiệp cho bản tin tiêu điểm đầu

tiên của mình tại tạp chí nguyệt san Merrill Lynch, đã bằng cách nào đó thoát ra ngoài bằng cửa phụ. Cô đăng tin qua mạng lưới nội bộ của hãng vào lúc 10 giờ 29 phút. Một phóng viên dịch vụ điện tín của Canada thoát ra ngoài bằng một cửa khác. Trong khi đó, các phóng viên ngồi lại bị buộc phải xem những bức ảnh cắt lớp trầm tích quặng nhiều màu sắc. Ngay khi được tự do, họ vồ lấy điện thoại để thông báo tin tức nóng hổi. Bản tin của Jerry Bishop xuất hiện trên băng tin thị trường của Dow Jones lúc 10 giờ 55 phút.

Sau cuộc họp, Lamont hòa mình vào đám phóng viên, xem mẫu lõi cắt lớp nhiều màu sắc của Timmins. Khoảng 10 giờ 40 phút, Lamont gọi điện cho Hinton từ văn phòng của Texas Gulf: "Hãy nhìn vào các bức điện báo! Sắp có một thông báo thú vị về Texas Gulf". "Tin tốt chứ?", Hinton hỏi. "Phải, tin tốt!", Lamont đáp lại.[12] Sau đó Hinton khai trước phiên điều trần rằng ông thấy dòng tin này hiện trên băng tin. Thực tế là ông không xác nhận được bản tin đó có hay không. Hinton khi đó là thủ quỹ của Hiệp hội Bệnh viện Nassau và đích thân ông quản lý danh mục đầu tư của hội. Ngay lập tức, ông gọi điện tới các bàn giao dịch và mua 3.000 cổ phiếu Texas Gulf cho bệnh viện. Sau đó, ông khuyên Peter Vermilye bổ sung thêm cổ phiếu cho kế hoạch chia sẻ lợi nhuận Morgan Guaranty và một quỹ đầu tư hỗn hợp cho 200 trương mục hưu trí; Vermilye mua 1.000 cổ phiếu cho Morgan Guaranty và 6.000 cổ phiếu cho quỹ hưu trí. Cùng lúc đó, tin tức này vẫn chưa được hiển thị trên băng tin điện tử ở Dow Jones, mặc dù nó có xuất hiện ở 159 chi nhánh của Merrill Lynch.

Không biết về tội lỗi đã phạm phải, Lamont trở lại văn phòng tại số 15 phố Broad và lúc 12 giờ 33 phút trưa, ông mua 3.000 cổ phiếu Texas Gulf cho bản thân và gia đình. Lúc bấy giờ, tin tức đã phát trên sóng Dow Jones trong hơn một tiếng rưỡi đồng hồ. Thị trường chứng khoán phản ứng dữ dội. Nhờ cổ phiếu Texas Gulf tăng 7 điểm, đến cuối ngày, Sàn giao dịch chứng khoán New York đã đập tan các kỷ lục khối lượng trước đây. Chẳng những không hề cảm thấy tội lỗi, ngày hôm sau Hinton thấy thất vọng vì Vermilye mua một lượng cổ phiếu quá khiêm tốn. Mãi đến 12 ngày sau, Lamont mới biết cuộc gọi của ông dẫn tới động thái thu mua của Ban Tín thác. Ông đâu có khuyên Hinton mua vào. Sau này ông khẳng định mình chỉ báo cáo công việc chứ không phải gọi điện để mách nước.

Một năm sau, các giám đốc của Texas Gulf lên kế hoạch cho một cuộc hội ngộ để ăn mừng thắng lợi của Timmins. Mặc dù vẫn là giám đốc của Morgan, Tommy Lamont phải nghỉ hưu bắt buộc ở

tuổi 65.

Buổi tối trước cuộc gặp của Texas Gulf, một phóng viên liên lạc với ông tại nhà và thông báo SEC vừa buộc tội ông "mách nước cho các quan chức ngân hàng" trong vụ Timmins. Tin này làm Lamont choáng váng. "Tôi đâu có mách nước cho quan chức ngân hàng nào", ông phản bác.[13]

Cái tên nổi tiếng của ông thu hút công chúng tới nỗi nó chiếm luôn dòng tiêu đề trên trang nhất tờ *Times* vào sáng hôm sau. Ông bị đánh đồng với các giám đốc điều hành của Texas Gulf và các nhà địa chất, những người đã ngang nhiên giao dịch thông tin nội bộ – một ý kiến chủ quan khiến ông cảm thấy tổn thương sâu sắc. Thời báo *Times* đã cử một phóng viên tới gặp thẩm phán 83 tuổi Ferdinand Pecora ở Tòa án Tối Cao New York. Ngả lưng vào chiếc ghế da lớn màu đỏ tại phố East Seven, Pecora xuýt xoa trước "sự trùng hợp bất thường" khi con trai của Thomas W. Lamont liên quan đến vụ bê bối giao dịch nội gián: "Lịch sử lặp lại đây mà. Cám dỗ đặc trưng ở Phố Wall".[14]

Việc Lamont là một thành viên của Ủy ban Tín thác Morgan khiến SEC có thể chĩa hướng điều tra tới vấn đề đầu tư lớn hơn. Họ gắn mác giao dịch nội gián cho cả bộ phận này. Mặc dù không bị cáo buộc trực tiếp, Hinton đã bàng hoàng và bị sốc. Trong ngân hàng, ông nổi tiếng thét ra lửa với cả những người giàu có và thế lực. Peter Vermilye, hiện đứng đầu hãng đầu tư Baring America Asset Management, nhớ lại:

Có lần, AT&T đã đến gặp Hinton và nói: "Chúng tôi muốn ông quản lý cho quỹ hưu trí chính của AT&T nhưng sẽ chỉ trả cho ông một khoản phí khá thấp mà thôi". Hinton nói ông không thể tính rẻ hơn những khách hàng khác và từ chối làm ăn với họ. Exxon nói với Hinton: "Chúng tôi giao dịch với ông nhưng muốn quản lý các khoản phí môi giới". Hinton nghĩ thủ quỹ Exxon muốn trục lợi lớn từ những người bạn của mình trong lĩnh vực môi giới ở Hamptons và nói: "Không đời nào". Một lần khác, Meshulam Riklis mua quyền kiểm soát một công ty là khách hàng của Morgan và muốn sử dụng quỹ lương hưu của mình cho mưu đồ riêng. Hinton đã đuổi người này ra khỏi văn phòng.[15]

Điều làm Hilton cảm thấy đau đớn nhất trong vụ việc này là Lamont đổ lỗi cho ông vì đã thực hiện giao dịch thu mua. (Có lẽ đây là bằng chứng thuyết phục nhất về sự vô tội của Lamont.) "Ông ấy không bao giờ tha thứ cho tôi", Hinton buồn bã nhớ lại. "Tất cả những người khác ở Morgan đã cố gắng nói với ông ấy rằng

ông đã lầm, nhưng ông ấy bao giờ tha thứ cho tôi".[16]Lamont bị ám ảnh bởi vụ việc này và coi nó như là một cuộc thập tự chinh cá nhân. Khăng khăng mình vô tội, ông đổ không biết bao tiền vào hãng luật Davis, Polk và đấu tranh cả về mặt pháp lý lẫn chính trị. Bị đả kích trên hàng loạt số báo Times, ông đánh máy một bài phê bình 12 trang và đưa cho Tổng biên tập Turner Catledge trong bữa ăn trưa. Bài phê bình viết tờ báo này đã "nhiều lần nhấn mạnh đặc biệt vai trò của tôi trong những mẩu tin liên quan đến vụ Texas Gulf… Tôi rất lấy làm phiền lòng bởi những tin tức sai sự thật cũng như biên tập hết sức cẩu thả".[17] Tránh né vấn đề, Catledge nói rằng bản chất của tiêu đề luôn khó hiểu.

Một số người bị SEC buộc tội rõ ràng đã thực hiện giao dịch nội gián. Một nhà địa vật lý đã mua cổ phiếu vào ngày trước khi diễn ra cuộc họp báo; đêm trước đó, một quan chức công ty cũng mua cổ phiếu. Thông thường, lệnh cấm giao dịch nội gián không còn hiệu lực khi tin tức chính thức được công khai. Song SEC đã ban hành một tiêu chuẩn mới, nói rõ rằng những người biết tin tức nội bộ chỉ được phép thực hiện giao dịch cho tới khi tin tức được công bố và công chúng biết đến nó một cách rộng rãi. Đây là một định nghĩa mơ hồ dẫn tới việc thu mua không thể được thực hiện vài phút hay vài ngày sau khi tin tức được tung ra. Lúc đầu, SEC xác định 10 giờ 55 phút là thời điểm lệnh cấm giao dịch nội gián kết thúc. Đó là khi những tin tức về Timmins xuất hiện trên bảng tin Dow Jones. Một năm sau đó, nó tự nhiên kéo dài quãng thời gian này đến sau thời điểm Tommy Lamont mua cổ phiếu tại văn phòng vào lúc 12 giờ 33 phút trưa – một thời gian khá lâu sau khi cuộc họp báo kết thúc. Như Hinton hùng hồn: "SEC đưa ra quy tắc mới kể từ lúc đó thì cũng tốt thôi, nhưng viết lại quy tắc cho việc đã rồi thì thật không công bằng".[18]

Nhóm luật sư bào chữa của Lamont nhấn mạnh vào việc chậm trễ 20 phút trước khi báo cáo của Jerry Bishop chạy trên băng tin Dow Jones. Lamont được cho là nạn nhân của một trục trặc kỹ thuật. Nhưng Bishop và các biên tập viên không cho rằng có bất kỳ sự chậm trễ nào. Một hoặc hai năm sau phiên tòa, Bishop đã tìm ra lý do cho sự chậm trễ này. Luật sư của Lamont tưởng rằng Norma Walter đưa tin lên Merrill Lynch sau cuộc họp báo. Trên thực tế, cô đã nộp bài 20 phút trước các phóng viên khác. Dù Bishop có đúng hay không thì cũng không ảnh hưởng đến việc Tommy Lamont có tội hay vô tội. Ông đã khuyên Hinton xem bảng tin. Nhưng nếu ông đúng, Lamont chắc hẳn đã phải gọi điện thoại ngay lập tức.

Tháng 12 năm 1966, Chánh án Tòa án Quận Dudley J. Bonsai giải

oan cho 11 trong số 13 bị cáo, trong đó có Lamont. Ông nói thực tế là công chúng đã được biết thông tin qua báo chí vào ngày 16 tháng 8 năm 1964 và Lamont cũng như Hinton đã hành động hoàn toàn đúng. Trong khi SEC kháng cáo, sức khỏe của Lamont ngày một tồi tệ. Bệnh tim cùng chứng rối loạn nhịp tim của ông trầm trọng thêm do căng thẳng và trầm cảm. Tháng 4 năm 1967, ông được đưa vào Trung tâm Y tế Columbia-Presbyterian và không tỉnh lại sau khi trải qua ca phẫu thuật tim. Ngay sau khi SEC nghe tin, họ gọi S. Hazard Gillespie, luật sư của Lamont tại Davis, Polk và nói rằng họ đã rút lại kháng cáo. Có lẽ do áy náy, Times in hẳn ba cột cáo phó cho Lamont, song độ dài cáo phó chẳng cân xứng chút nào với tầm quan trọng mang tính lịch sử của ông. Lại thêm một bằng chứng nữa về truyền thống của nhà Morgan: sức ép dư luận và quấy rối chính trị dẫn đến tử vong.

Dù có nhầm lẫn trong việc cố buộc tội Lamont, trong vụ Texas Gulf, SEC đã thu hút sự chú ý tới những nguy hiểm ngày càng tăng của những nghiệp đoàn tài chính trong Thời kỳ Canh bạc. Khi cả ngân hàng bán buôn và đầu tư phát triển những hoạt động lớn và đa dạng, sẽ ngày càng khó phân biệt các hoạt động đa dạng và thường không phù hợp về mặt pháp lý. Một vài năm sau, ngân hàng Morgan bị buộc tội bán chứng khoán trong vụ Penn Central đang suy thoái theo những thông tin được một nhân viên cho vay tiết lộ cho Bộ phận Tín thác. Ngân hàng bác bỏ cáo buộc này và nó cũng không được giải quyết triệt để. Bộ phận Tín thác cuối cùng được chuyển đến Phố 57 để tách riêng với những bộ phận khác của ngân hàng. Nhiều năm sau, J. P. Morgan & Co. lại gặp rắc rối tương tự khi tiến hành các vụ sáp nhập. Điều này sẽ liên tục ám ảnh các ngân hàng và hãng môi giới đang phát triển ở Phố Wall trong suốt những năm sau chiến tranh.

Trong khi đó, Thành phố London đã rũ bỏ bầu không khí buồn tẻ của nó. Vào giữa những năm 1960, ở London tồn tại hai thafh phố khác nhau. Một là thành phố cốt lõi thân thiện, đội mũ quả dưa chuyên quản lý đồng bảng Anh và được Ngân hàng Trung ương Anh bảo vệ trước các ngân hàng nước ngoài. Ở đây người ta truyền tai nhau gọi thống đốc của Ngân hàng Trung ương Anh là Bà ngoại. Để được gia nhập thế giới do các gia đình quý tộc cai trị này, người ta cần xuất thân từ những ngôi trường danh giá và có quan hệ phù hợp.

Thành phố thứ hai là một nhóm người nước ngoài giàu có kinh doanh trong các thị trường mới của châu Âu và cuối cùng sẽ vượt mặt nhóm kia về quy mô. Như thể triển khai một đội hình chiến đấu, Morgan Guaranty gửi những giám đốc điều hành trẻ tuổi tới

London. Có nhiều người Mỹ đổ xô tới thành phố đến mức báo chí Anh xôn xao về "những ngân hàng người Mỹ" và gọi Moorgate là Đại lộ của nước Mỹ. Bắt đầu với vấn đề Tín thác Ngân hàng của Áo vào năm 1967, các ngân hàng nước ngoài cùng nhau hợp vốn lớn, đối với nhiều quốc gia, mở đường cho Mỹ Latinh vay những khoản tiền lớn trong những năm 1970. Trong thành phố bình đẳng hơn này, vốn chứ không phải các mối quan hệ mới quyết định thành công.

Sau khi sáp nhập với Guaranty, J. P. Morgan & Co. được thừa hưởng một chi nhánh London chính thức trên Phố Lombard, chỉ cách Morgan Grenfell một quãng ngắn. Điều này làm căng thẳng thêm một tình huống tiến thoái lưỡng nan cũ: Morgan Grenfell và Morgan Guaranty là đối tác hay đối thủ? Những lời tuyên bố về tình anh em ấm áp thường bị lấn át bởi sự nghi ngờ lẫn nhau. Nhân viên London của Morgan Guaranty nghĩ Morgan Grenfell "không giúp họ nhiều hơn ngân hàng bán buôn nào khác và trong thực tế, có xu hướng nghi ngờ họ nhiều hơn một chút", Rod Lindsay, sau này là Chủ tịch của Morgan Guaranty tuyên bố.[19] Khi Lew Preston quản lý chi nhánh London vào những năm cuối thập niên 1960, ông thấy Morgan Grenfell theo chủ nghĩa cơ hội, nhanh chóng chia sẻ những thương vụ xấu, nhưng có xu hướng giữ kín các thương vụ tốt. "Lew nhận thức rõ mối quan hệ một chiều này", một đồng nghiệp nhận xét. "Lợi ích chảy theo một hướng". Preston thấy khó thuyết phục được các đồng nghiệp rằng Morgan Grenfell không phải là đối thủ.

Xung đột văn hóa cũng xảy ra tại đây. Các cổ đông cấp thấp của Morgan Guaranty không được vào phòng dành cho giới quản lý tại số 23 Phố Great Winchester khi những cổ đông cấp cao đã ở bên trong. Phẫn nộ nhất là cách cư xử trịch thượng của Morgan Grenfell đối với một nhân viên giao dịch ngoại hối trẻ tuổi người Anh tên là Dennis Weatherstone. Người này là con trai của một công nhân vận tải ở London. Năm 1946, Weatherstone mới 16 tuổi, bắt đầu làm kế toán tại chi nhánh London của Guaranty trong khi theo học lớp ban đêm. Nhờ khả năng nhạy bén với con số, anh thực hiện xuất sắc các giao dịch nhanh như chớp. Vào giữa những năm 1960, Lew Preston nhận ra tài năng của chàng trai trẻ khi thấy mọi người cứ dừng lại ở bàn của Weatherstone để đặt câu hỏi và thăng cho anh làm Phó Tổng giám đốc ở London. Weatherstone thấp, dẻo dai là người hùng của những người có xuất xứ thấp kém tại đây. Một số người trong tầng lớp quý tộc của Morgan Grenfell không thấy sự lãng mạn trong câu chuyện thành công của chàng trai vô sản này và lạnh nhạt với Weatherstone, người sau này trở thành Chủ tịch của J. P. Morgan & Co.. Về sau,

Weatherstone quyết định rằng cơ hội nghề nghiệp của mình ở New York rộng mở hơn so với thành phố bị đẳng cấp ràng buộc này.

Morgan Grenfell có lợi nhuận khiêm tốn, bị bóp nghẹt bởi chính thói tự phụ của mình như cuộc chiến nhôm đã chứng minh. Thói trì trệ của nó sinh ra sự hài hước ảm đạm. Nhà báo Christopher Fildes nhớ lại biên tập viên của ông đã lưu một tiêu đề thường trực: "Chiến thắng đầu tiên cho Morgan Grenfell" dành cho một ngày nào đó có thể cần đến.[20] Các giám đốc của Morgan Grenfell giữ mãi phong cách kinh doanh già cỗi và xuề xòa. Họ không quảng cáo, ít khi tổ chức các cuộc họp chính thức và đưa ra những quyết định không chính thức trong phòng họp của cổ đông.

Trong thập niên 1960, sở hữu ngân hàng thuộc về nhóm các gia đình có mối quan hệ mật thiết – đó là Grenfells, Smiths, Harcourts và Cattos – và Morgan Guaranty, bên nắm giữ 1/3 cổ phần tại đây. Để tạo động lực cho các giám đốc điều hành trẻ tuổi, ngân hàng phát hành cổ phiếu mới để dần dần lấy bớt quyền lực của những gia đình cũ. Morgan Grenfell cũng bổ nhiệm các "phó giám đốc" mới. Đây là một thay đổi nhỏ về tổ chức, theo đó, lần đầu tiên ngân hàng cho phép dân thường gia nhập tầng lớp giám đốc vốn không có chỗ cho họ trong quá khứ. Đại cổ đông, Tử tước Harcourt muốn chấm dứt quy tắc cứng nhắc này. Năm 1967, ngay trước khi Nam tước Bicester đệ nhị – Rufie vui vẻ – thiệt mạng trong một tai nạn giao thông, Harcourt đã tuyển Ngài John Stevens mạnh mẽ, Giám đốc Điều hành của Ngân hàng Trung ương Anh, để mở các cơ sở ở nước ngoài.

Danh tiếng nặng nề của Morgan Grenfell đã nuôi dưỡng một khát vọng tự do quá mức trong các nhân viên trẻ tuổi. Năm 1967, Stephen Catto, con trai của một cựu cổ đông, mời nhà sản xuất phim Dimitri de Grunwald ăn trưa tại số 23 Phố Great Winchester. De Grunwald có một ý tưởng: nếu các nhà phân phối có thể tài trợ sản xuất phim thông qua một tập đoàn toàn cầu, họ có thể phá vỡ sự độc quyền của Mỹ trong việc làm phim; ông không tin rằng chỉ có người Mỹ mới có thể làm phim về phương Tây. Háo hức chứng minh nó có thể thay đổi theo thời gian, Morgan Grenfell quyết định hỗ trợ cho dự án này.

Để chứng minh quan điểm của mình, de Grunwald đã tuyển Sean Connery và Brigitte Bardot cho Shalako, bộ phim về một đoàn thám hiểm quý tộc của châu Âu vào sâu trong lãnh thổ Apache. Bộ phim thành công ngay lập tức. Ý tưởng về một ngân hàng bán buôn lâu năm tài trợ cho Brigitte Bardot là triệu chứng của sự xáo

động bên trong và nóng lòng thử nghiệm của Morgan Grenfell. Phấn khởi, de Grunwald nói về ước mơ phát triển tài năng điện ảnh của mình. "Ông ấy tin rằng bí quyết của thành công không phải là cuộc chơi an toàn", tờ Times ở London nhấn mạnh. Những lời cuối cùng nổi tiếng này khiến ông có một vai trong *Cuộc chiến thảm khốc của Murphy* (Định luật Murphy* có lẽ đúng hơn), bộ phim mà Morgan Grenfell thua lỗ đến mức Ngân hàng Trung ương Anh phải can thiệp. "Bà ngoại" phái một người đến số 23 Phố Great Winchester để giải quyết mớ lộn xộn. "Ít nhất là nó vẫn không lâm vào thảm họa vận tải tàu biển và bất động sản đầu những năm 1970", Nam tước Catto thản nhiên nói.[21]

*. *Dựa trên quy tắc về sự ngẫu nhiên, định luật Murphy nói rằng nếu có hai hay nhiều cách để giải quyết một việc, và một trong các tình huống có thể đi đến thảm họa thì sự việc thường xảy ra theo chiều hướng xấu đó. Ví dụ như chiếc bánh kem, nếu đã rơi thì phần có kem thường úp xuống. Mọi thứ nếu tệ sẽ thường theo hướng tệ nhất. (BTV)*

Nhưng ngân hàng đã nhanh chóng đánh mất sự thận trọng trong quá khứ. Người đàn ông tăng tốc quá trình này là Tử tước William Harcourt, một người chắt của Junius Morgan. Với bộ ria mép cắt tỉa cùng khuôn mặt hẹp, đeo cặp kính tròn và nơ ở cổ, Bill Harcourt là một người đàn ông hài hước nhưng kẻ cả, không thèm bắt tay với một thành viên mới của ngân hàng. Ẩn sau vẻ hợm hĩnh là sự thận trọng ranh mãnh và khiếu dí dỏm độc ác. Ông từng là Tham tán Kinh tế Anh tại Washington và Giám đốc Điều hành chi nhánh Vương quốc Anh tại Quỹ Tiền tệ Quốc thế (IMF) – Ngân hàng Thế giới (WB) và được biết đến là người thiết lập các quan hệ chính trị của Morgan Grenfell.

Là con trai của một bộ trưởng phụ trách thuộc địa và cháu trai của Bộ trưởng Tài chính Vương quốc Anh, Harcourt tốt nghiệp Eton và Oxford rồi kết hôn với con gái duy nhất của Nam tước Ebury. Vợ chồng Harcourt sống trong nhung lụa tại Stanton Harcourt trong dinh thự của gia đình với những khu vườn rộng nhiều mẫu Anh phía sau bức tường cao. Danny Davison ở Morgan Guaranty nhớ lại cảm giác choáng ngợp khi lần đầu chứng kiến sự nguy nga, tráng lệ của dinh thự đó. "Trời ơi, đây đúng là một chốn hoa lệ", ông thốt lên như đứa trẻ con. "Ông có nó từ khi nào?". Harcourt đáp gọn lỏn: "1080".

Harcourt hay lý sự thường dẫn dắt ngân hàng vào thương vụ thôn tính nguy hiểm, gây tranh cãi. Những thương vụ thôn tính này vốn đã quá quen thuộc ở London vào giữa những năm 1960 theo một quan niệm quản lý mới là chỉ có các tập đoàn đa quốc gia có

thể tồn tại trong thời đại mới. Đến năm 1968, 70 trong số 100 công ty lớn nhất của Anh đã tham gia những thương vụ tiếp quản chỉ trong vòng hai năm. Cho dù Morgan Grenfell vẫn phẫn nộ phản đối chiến thuật của Siegmund Warburg trong cuộc chiến nhôm, ngân hàng này quyết định sẽ xông xáo và thậm chí quyết liệt hơn cả ông này.

Thương vụ tiếp quản tiết lộ sự thay đổi này là cuộc chiến tranh giành Gallaher, nhà sản xuất thuốc lá của Benson và Hedges. Tháng 5 năm 1968, Morgan Grenfell và Cazenove, hãng môi giới chứng khoán có nguồn gốc cao quý, giúp Imperial Tobacco bán 36,5% cổ phần trong Gallaher; Imperial đã phải từ bỏ nó trên cơ sở chống độc quyền. Quá trình bảo lãnh cũng gặp khó khăn khi các ngân hàng bảo lãnh phát hành 1/3 số cổ phiếu sụt giảm và khiến cổ phiếu của Gallaher rơi vào tay những đương sự không mong muốn. Đến tháng 6, Philip Morris, được kẻ thù của Morgan Grenfell là Warburgs chống lưng, bắt đầu tiếp cận con mồi.

Theo dõi những diễn biến này tại New York, Barney Walker của American Tobacco nói với Bill Sword và Jack Evans của Morgan Stanley rằng ông muốn gia tăng cổ phần của mình ở Gallaher đồng thời giải cứu công ty khỏi tay Philip Morris. Sword gọi Ken Barrington của Morgan Grenfell, người vừa trở về nhà sau một bữa tiệc ngoài trời mùa hè với Nữ hoàng tại Cung điện Buckingham. Barrington và người đồng nghiệp George Law bay ngay tới New York. Trong phòng họp của American Tobacco, Barney Walker – một người Ireland mặt đỏ phừng phừng và không có bằng đại học – hét vào mặt Sword và Barrington. “Tôi muốn giành chiến thắng”, ông nói. “Tôi muốn các vị đảm bảo chắc chắn là chúng ta sẽ giành chiến thắng. Làm thế nào để được điều đó?”. Barrington nói: “Tôi đồ rằng nó phụ thuộc vào ví tiền của ông

dày cỡ nào”. “Ông ta nói gì cơ?” Walker càu nhàu. “Điều đó phụ thuộc vào việc chúng ta sẵn sàng trả bao nhiêu tiền”, một trợ lý giải thích. Walker to tiếng cho rằng tiền không phải là vấn đề. Tại thời điểm quan trọng này, đó là ngành công nghiệp, không phải là các ông chủ ngân hàng, đòi hỏi một phong cách làm ăn mới nhiệt huyết và khốc liệt. Cả Morgan Grenfell và Morgan Stanley sau này đều bào chữa với lý lẽ rằng họ bị khách hàng kích động vào những thương vụ thôn tính gay gắt và việc họ tự chuyển biến thành chuyên gia sáp nhập đã không tự nhiên xảy ra. Trong những năm 1960, các ngân chỉ đóng vai trò là những công cụ hơn là động cơ của việc thôn tính.

Nhóm Morgan Stanley – Morgan Grenfell bay đến London để tiến hành thương vụ ồn ào nhất trong lịch sử Sàn Chứng khoán London. Họ được chống lưng bằng một khoản tín dụng trị giá 150 triệu đô-la từ Morgan Guaranty. Bị chính sách kiểm soát vốn của Tổng thống Lyndon Johnson cản trở, American Tobacco chỉ có thể đấu giá một phần và kiểu kinh tế bị chi phối này sẽ dẫn đến nhiều tranh cãi. Trên khắp London, các công ty bảo hiểm, quỹ hưu trí và ngân hàng bảo lãnh phát hành khác nghiến răng hậm hực với Morgan Grenfell vì mớ cổ phiếu mất giá không ai thèm của Gallaher. Tại một cuộc họp tối Chủ nhật, nhóm Mỹ ngồi bàn chiến lược với Sir Antony Hornby, đại cổ đông của Cazenove & Co., người được giao nhiệm vụ xử lý các hoạt động của Sàn giao dịch Chứng khoán. Họ quyết định đến Sở giao dịch vào sáng hôm sau và mua cổ phần từ các công ty bảo lãnh phát hành May. Chiến thuật gây tranh cãi này sẽ cứu nguy cho Morgan Grenfell trong con mắt của các công ty bảo lãnh phát hành. Nó cũng đảm bảo rằng việc tiếp quản sẽ làm giàu cho một số ít các tổ chức trong khi cổ đông nhỏ chỉ mãi sau này mới hay biết về điều đó.

Nhiều người lúc này tỏ ra nghi vấn đối với thị trường tài chính London. Chính phủ do Công đảng nắm giữ đe dọa sẽ kiểm soát chặt chẽ hơn các hoạt động tài chính trong thời điểm những thương vụ tiếp quản trở nên tàn khốc và vô đạo đức. Để ngăn chặn điều đó, Ngân hàng Trung ương Anh đã thành lập một ủy ban, do Ken Barrington của Morgan Grenfell làm chủ tịch, để tăng cường Luật Tiếp quản. Để thực thi điều luật này, Sir Leslie O'Brien, Thống đốc Ngân hàng Trung ương Anh, đã thành lập một Hội đồng Tiếp quản đặt văn phòng tại chính ngân hàng. Thiếu quyền hạn theo luật định, hội đồng này bị chỉ trích là thân mật đáng ngờ với những người dưới quyền giám sát của nó. Mặc cho vai trò của Barrington trong ủy ban này, Morgan Grenfell vẫn quyết liệt phản đối nó. Điều 7 của Luật Tiếp quản không cho phép ưu đãi một cổ đông nhất định tại một công ty "so với mức chào giá chung sau này sẽ được gửi tới các cổ đông khác".[22] Nguyên tắc này đã bị thử thách trong thương vụ tiếp quản American Tobacco, hay còn được gọi là "càn quét đường phố" – mua số lượng lớn cổ phần mà không cần chào mua.

Vào sáng thứ Hai, Hornby bắt đầu cơn lốc mua vào chưa từng thấy trên thị trường London. Ông đến các nhà bảo lãnh phát hành của May và trả 35 shilling cho cổ phiếu Gallaher vốn đã giảm xuống chỉ còn 18 shilling. Ông được hướng dẫn mua khoảng 5 triệu cổ phiếu vào ngày hôm đó, song đã bị làn sóng thủy triều 12 triệu cổ phiếu nhấn chìm vào cuối buổi sáng. Hầu hết các cổ đông nhỏ chỉ biết đến điều này vào giờ ăn trưa và lúc đó thì đã quá muộn. Họ có

thể nhận được 35 shilling cho chỉ một nửa số cổ phần của mình và tức tối trước sự thông đồng ngang nhiên giữa các thể chế lớn với các ngân hàng bán buôn.

Morgan Grenfell theo bản năng luôn hợp tác với Ngân hàng Trung ương Anh và đứng về phía các cơ quan tài chính. Nó hành động như một kẻ ngoại đạo táo bạo, nhất quyết khuấy đảo mọi thứ và thách thức các quy tắc của Hội đồng Tiếp quản mới. Đột nhiên nó lại giống với Warburgs quyết đoán, đả phá những lề thói cũ một thập kỷ trước. Trong một sự chuyển đổi đáng ngạc nhiên, nó đã biến thành kẻ thù tồi tệ nhất của chính mình.

Hội đồng Tiếp quản chỉ trích cả Morgan Grenfell và Cazenoves. Trước sự ngạc nhiên của báo chí, Harcourt và Hornby, những á thần của Thành phố London không tỏ ra hối lỗi chút nào. Họ ngay lập tức bác bỏ phán quyết của Hội đồng Tiếp quản, chỉ một giờ sau khi nó được đưa ra. Hai kẻ ngỗ nghịch này là Sir Antony Hornby, thuộc ban quản trị của của Savoy Hotel và Claridge và Sir William Harcourt, người sở hữu khối lượng bất động sản khổng lồ. Họ chế nhạo cơ quan này và và cự tuyệt hội đồng mang cái mác uy tín của Ngân hàng Trung ương Anh. Hornby phát biểu như một kẻ vô lại: "Thị trường London luôn xáo động. Nếu cứ chờ đợi những tay nghiệp dư thì công việc kinh doanh sẽ bị trì trệ".[23]

Thật khó có thể quên thái độ ngạo mạn của Bill Harcourts. Ông nghĩ ra kiểu đáp trả vừa hài hước tinh quái, vừa đầy vẻ bất chấp: "Ai lại cấm người ta đi mua vài cổ phiếu vào sáng thứ Hai chứ?" Kết thúc cuộc họp báo, ông tuyên bố sẽ không trả lời bất kỳ câu hỏi nào. "Tôi hoàn toàn tin rằng việc mua bán này tuân theo luật của London".[24]

Bill Sword sau này khẳng định rằng Hội đồng Tiếp quản đã cho phép American Tobacco thực hiện giao dịch, song Bill Harcourt đã giấu thông tin này vì sợ quyền hạn của hội đồng bị suy yếu. Có điều hành động ban đầu của ông mang vẻ chống đối hơn là tôn trọng Hội đồng Tiếp quản và khiến báo chí tốn rất nhiều giấy mực.

Công chúng náo động. Không chỉ báo chí ủng hộ Hội đồng Tiếp quản, các nhà đầu tư tổ chức ngày càng mạnh mẽ cũng thể hiện sự ủng hộ gần như tuyệt đối với phán quyết này. 3/4 số họ thậm chí còn ủng hộ các biện pháp mạnh tay hơn nữa. Các thể chế này là những quyền hạn đối kháng mới; các ngân hàng bán buôn không còn nắm hết quân át chủ bài trong tay nữa. Giống như những gì sẽ diễn ra trên Phố Wall, các nhà cấp vốn – quỹ tương hỗ,

quỹ hưu trí, công ty bảo hiểm… – đang trên đà phát triển mạnh mẽ gây bất lợi cho các ngân hàng bán buôn thiếu vốn ở London và ngân hàng đầu tư ở New York.

Trong một kịch bản hòa giải được dàn dựng cẩn thận, Sir Harcourt, đầy vẻ ăn năn, hối lỗi đã khiếm tốn nói với Hội đồng Tiếp quản: "Tôi muốn quý ủy ban hiểu rằng ngân hàng của tôi không bao giờ có ý định thể hiện bất kỳ sự thiếu tôn trọng nào đối với quyền hạn của Hội đồng Tiếp quản".[25] Hội đồng Tiếp quản chấp nhận rằng có lẽ ông và Hornsby đã hiểu nhầm các quy tắc. Dù Morgan Grenfell vượt qua vô sự và thu về khoản phí khổng lồ trị giá 1 triệu đô-la, nhưng danh tiếng của ngân hàng đã bị tổn hại nghiêm trọng. Như tờ *Sunday Telegraph* của London viết: "Rõ ràng đã qua rồi những ngày J. P. Morgan & Co. chỉ nói với Cazenoves và Cazenoves chỉ nói với Chúa trời".[26]

Đối với Morgan Grenfell, vụ American Tobacco cho thấy các ngân hàng bán buôn với lượng vốn khiêm tốn và danh sách khách hàng lớn có thể phát tài trong trò chơi tiếp quản mới, đây chính xác là những gì Siegmund Warburg từng thấy. Ở đây họ có thể lợi dụng các mối quan hệ cũ trong khi cả công việc cho vay và chứng khoán đã trở thành hàng hóa, bị chi phối bởi ngân hàng lớn nhất và mạnh nhất. Lúc đầu, giới quý tộc tài chính cũ đã quá thận trọng khi thực hiện những thương vụ tiếp quản gay gắt và mở rộng cửa cho Warburg đi trước. Nhưng bây giờ, chỉ 10 năm sau, người bảo hộ cũ chẳng chút hối hận, chứng minh rằng họ có thể hành xử tàn bạo khác xa truyền thống.

Vài tháng sau thương vụ tiếp quản American Tobacco của Gallaher, Morgan Grenfell bước vào cuộc chiến trong ngành xuất bản, càng khẳng định thú vui của họ với các vấn đề gây tranh cãi. Trong trường hợp này, ngân hàng giúp Rupert Murdoch mua tờ *News of the World*, một tờ báo London. Tờ báo lá cải là sự pha trộn của những thứ rác rưởi gồm tin tức thể thao, ảnh khêu gợi, bài xã luận của Đảng Bảo thủ và chuyện phiếm về hoàng gia. Vụ bê bối um sùm nhất của tờ báo này là khi nó mua hồi ký Christine Keeler vào năm 1964 kể lại cuộc tình lăng nhăng của cô này với Bộ trưởng Bộ Chiến tranh John Profumo và một tùy viên quân sự Nga. Nó bán được sáu triệu bản vào mỗi Chủ nhật, đứng đầu tất cả các tờ báo viết bằng tiếng Anh. Một nửa dân số trưởng thành của Anh vô cùng khoái chí với những nội dung tục tĩu đăng trên đó.

Thâm nhập vào ngành báo chí của Anh khi đó cực kỳ khó khăn: Fleet Street là lãnh địa của các gia đình kỳ cựu và họ hiếm khi rao bán báo của mình. "Chúng gần như bị coi là thứ đồ chơi đã có

chủ", Sir Stephen Catto khuyên Murdoch, ông chủ xuất bản lớn thứ ba của Úc.27 Từ thế kỷ XIX, tờ *News of the World* do gia đình Carr quản lý, riêng Sir William Carr đã nắm giữ 30% cổ phần. Ông không biết gì về hoạt động đang ngày càng kém hiệu quả của tờ báo, một nhà quan sát cho biết. "Đến 10 rưỡi sáng ông ta đã say xỉn rồi. Thói quen này khiến ông nổi tiếng với biệt danh 'Billy Say Mèm'".[28]

Khi Murdoch bắt đầu tìm mối ở Anh vào năm 1967, mục tiêu của ông không phải mua với giá rẻ nhất mà là phá cánh cổng Fleet Street. Ông kết bạn với Nam tước Catto, người có vợ mang quốc tịch Úc. Với tư cách một giám đốc của HSBC, ông hay ghé qua gặp Murdoch trong những chuyến tham quan Châu Á của mình. Dễ tính và vui vẻ, Stephen Catto ít cứng nhắc và thẳng thắn hơn cha mình, cựu Thống đốc Ngân hàng Trung ương Anh. Nhưng tác phong thoải mái và nụ cười chớp nhoáng của ông ẩn giấu một suy xét độc lập sắc sảo. Tốt nghiệp trường Eton và Cambridge, Catto học việc tại Morgan Stanley và J. P. Morgan, được đánh giá là phù hợp với "những kẻ thực dân".

Catto là biểu tượng của thời đại đó, cũng giống như cha ông tượng trưng cho sự chính trực trang trọng trước chiến tranh của Thành phố London. Catto con không ngại công chúng và thích thú với việc Murdoch lúc nào cũng túc trực, kể cả ngày hay đêm, nếu có một thương vụ nóng. Năm 1967, Murdoch đến thăm Catto, nói rằng ông muốn mở rộng ra ngoài phạm vi nước Úc. "Tôi rất ngạc nhiên khi ông ấy ngồi xuống và nói: 'Tôi muốn mua tờ *Daily Mirror*'", Catto nhớ lại. Ông kiên nhẫn giải thích rằng Murdoch sẽ cần cạy nó khỏi bàn tay của Công ty Xuất bản Quốc tế (IPC). "Thế thì chúng ta mua luôn IPC", Murdoch nói.29 Catto thích phong cách thẳng thắn, tự tin của Murdoch và có linh cảm về những điều lớn hơn ở phía trước.

Tích lũy một lượng cổ phần khiêm tốn trong tờ Daily Mirror của London, Catto và Murdoch phát hiện một cơ hội hứa hẹn hơn khi Derek Johnson, một người anh em họ của Sir William Carr, quyết định bán 26% cổ phần trong tờ News of the World. Cư trú tại Pháp và Thụy Sĩ, Johnson từng làm nhiều nghề khác nhau như phi công, vận động viên chạy băng đồng và giáo sư quang phổ học ở Oxford. Ông muốn giải phóng người vợ thứ sáu của mình khỏi nghĩa vụ đóng thuế thừa kế nặng nề bằng cách bán hết cổ phần. Tuy nhiên, ông vẫn e ngại gia đình Carr đến mức ông không tự động bán cổ phần cho họ.

Carr biết bằng cách kiểm soát cổ phần, ông sẽ sở hữu đa số vững

chắc trong tờ báo lá cải và do đó chào giá 28 shilling cho mỗi cổ phiếu. Đây là một lời chào giá keo kiệt một cách điên rồ, còn kém mức giá trên thị trường chứng khoán London 1 shilling. Không thèm trả lời, quản lý tài chính của Johnson ở London là Jacob Rothschild đã chào bán toàn bộ số cổ phần với mức giá 37 shilling một cổ phiếu cho Robert Maxwell của Pergamon Press, nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật lớn nhất Anh. Đây có thể coi là một động thái "táo bạo", Carr bắt ngân hàng của mình, Hambros, bắt đầu mua cổ phiếu của tờ *News of the World.*

Maxwell lúc này chưa phải là ông trùm nuốt cả thế giới của tờ Daily Mirror. Giống như Murdoch, ông coi tờ báo lá cải của Carr là bước đệm giúp ông bước vào ngạch xuất bản cấp cao. Sinh ra với cái tên Jan Ludwig Hoch trong một gia đình nông dân Séc-Slovakia, Maxwell di cư tới Anh vào năm 1940, đổi tên, phục vụ trong quân đội Anh và mua lại Pergamon Press sau chiến tranh. Cao lớn, rắn rỏi và thông minh, ông có một phong cách gai góc làm những người bình thường sợ hãi. Ông tự gây dựng tài sản và được bầu vào Quốc hội như một người ủng hộ chủ nghĩa xã hội. Hồi tưởng lại, Catto nhớ lại danh tiếng không mấy tốt đẹp trong kinh doanh của Maxwell vào thời điểm đó: "Pergamon Press gặp khó khăn trong việc bán bách khoa toàn thư. Họ đã gần như ép người nghèo mua nó. Cũng có nghi ngờ về cách thức ông quản lý tài chính. Ông trộn lẫn công ty riêng với các công ty niêm yết công khai, điều này khiến nhiều người cảm thấy không an tâm".30 Dù vậy, việc Maxwell chào mua với mức giá trên 37 shilling cho mỗi cổ phiếu của tờ *News of the World* khiến mức giá của Carr có vẻ rẻ rúng và không quang minh chính đại.

Đối với gia đình Carr, một người nước ngoài như Maxwell không thích hợp điều hành tờ báo theo Đảng Bảo thủ của họ. Điều này mở ra cơ hội cho Rupert Murdoch. Một buổi sáng mùa thu năm 1968, vợ của Catto nghe tin tờ News of the World rao bán cổ phần. "Tại sao ông không bảo ông bạn Murdoch mua nó?", bà hỏi chồng. Catto liền gửi điện cho Murdoch kể rằng ông đã nói chuyện với ngân hàng của Sir William Carr, Hambros. Ngân hàng này cũng muốn ông ủng hộ chống Maxwell. Murdoch không cần được dỗ dành gì thêm.

Ngày thứ Bảy, 19 tháng 10, Catto gọi Murdoch đến London ngay lập tức khi ông đang dự một sự kiện thể thao ở Melbourne. Murdoch đi máy bay đến Sydney, nơi vợ ông, Anna, trao cho ông một chiếc vali và hộ chiếu. Sau đó, ông đi máy bay của hãng Lufthansa đến Frankfurt để nối chuyến tới London. Hạ cánh tại Ga đến số 2 ở sân bay Heathrow, ông tránh được đám phóng viên

đông nghịt ở Ga đến số 3. London lúc đó đầy rẫy tin đồn về chuyến thăm của Murdoch và cánh báo chí săn lùng ông ráo riết. Murdoch nghĩ phòng của mình tại Savoy có thể bị nghe trộm nên được Catto đưa đến khu nghỉ ở vùng nông thôn, nơi ông đi tới đi lui, ghi chú tốc kí trên mặt sau của chiếc phong bì. Cuộc chiến sắp tới mang đến cho Morgan Grenfell một cơ hội khác để lột bỏ hình ảnh cũ kỹ, rêu mốc của nó. Như tờ *Observer* của London đưa tin: "Morgan Grenfell từ lâu đã được coi là một ngân hàng lỗi thời với hàng loạt trận chiến phòng thủ bất thành, giờ quyết tâm cho thấy nó có thể năng nổ như ai".[31]

Mặc dù các nhóm của Carr chỉ trích gay gắt Maxwell, Murdoch lại có nhiều nét tương đồng với đối thủ cạnh tranh của mình. Cả hai đều là những kẻ thích đơn thương độc mã, ghét các ủy ban và đều thích đấu tay đôi. Thậm chí quan điểm chính trị của họ cũng không quá khác nhau. Là một sinh viên Oxford, Murdoch mang chút xu hướng của chủ nghĩa cực đoan chính trị, việc ông ủng hộ chống Anh được cho là lý do phản đối ông sở hữu News of the World. Giống như Siegmund Warburg, Murdoch nghĩ tầng lớp thượng lưu Anh yếu kém và hết thời, điều này khuyến khích ông hành động. Sản phẩm của Murdoch pha trộn nhiều thứ. Mặc dù ông xuất bản Autralian thâm trầm, hằng tuần ông cũng cho ra một ấn phẩm đầy mùi mẫn có tên là Truth. Tuy nhiên, Sir William Carr sẽ nắm lấy Murdoch như một vị cứu tinh với thanh danh sạch sẽ.

Trong suốt cuối tuần ở vùng nông thôn, Catto vạch ra cho Murdoch một chiến lược ba mũi nhọn kêu gọi sự ủng hộ của Carr, đánh bại Maxwell, sau đó giành quyền kiểm soát toàn bộ tờ News of the World. (Mọi việc sẽ diễn ra sẽ đúng theo thứ tự này.) Carr muốn lợi dụng Murdoch để tiêu diệt Maxwell nhưng không nhượng lại toàn quyền cho Murdoch. Như Murdoch sau này kể lại: "Họ không coi tôi là bạch mã hoàng tử mà là anh hầu Sancho Panza theo chân chàng hiệp sĩ Don Quixote là Carr".[32] Catto vạch ra một kế hoạch để đảo lộn tình thế với Carr. Sau khi mua một lượng cổ phần nhỏ của tờ News of the World, họ sẽ lợi dụng điểm yếu của Carr để giành quyền kiểm soát tờ báo lá cải. Thủ đoạn của Catto khiến Murdoch ngỡ nghìng vì ông luôn đánh đồng thế giới tài chính London với vẻ phong nhã hào hoa, một người viết tiểu sử cho biết. "Thế nhưng ở đây là ngài Catto, người đứng đầu một trong những ngân hàng nổi tiếng nhất London, đề xuất một chiến lược gần giống như thủ đoạn quỷ quyệt bí mật, thậm chí còn có chút lừa đảo và gian lận, đúng như lời chỉ trích của Sir William Carr, nạn nhân của nó sau này".[33]

Theo kịch bản của Catto, Murdoch sau đó ăn sáng với Carr tại dinh thự Cliveden Place vào sáng Thứ Ba, ngày 22 tháng 10. Murdoch nói thẳng rằng ông có thể mua phần lớn cổ phần của tờ News of the World, nhưng muốn Carr nhường vị trí giám đốc điều hành tờ báo. Khi Carr từ chối, Murdoch đứng dậy ra về. "Tôi sẵn sàng giúp nếu ông muốn", Murdoch nói. "Nhưng tôi không muốn lãng phí thời gian chần chừ do dự". "Ngồi xuống, ông Murdoch", Carr đáp.[34] Trong một thỏa thuận phức tạp, họ đồng ý rằng Murdoch sẽ mua thêm cổ phần của News of the World để cộng lại, phe họ sẽ chiếm đa số. Đổi lại, Murdoch sẽ nhận được 40% cổ phiếu của tờ báo thông qua đợt phát hành mới. Họ sẽ cùng quản lý tờ báo, nhưng Carr vẫn là Chủ tịch. Murdoch không hài lòng với các điều khoản này, nhưng Catto nói đó là "bước khởi đầu cần thiết" để bước vào tờ báo.[35]

Giai đoạn đầu tiên của cuộc chiến báo lá cải giống như một cuộc chiến đấu thầu thường thấy. Maxwell sở hữu cùng lúc 30% cổ phần bằng cách mua lô Derek Johnson ban đầu cộng với lượng mua thêm. Các nhóm của Murdoch áp dụng chiến thuật gây nhiều tranh cãi. Việc ngân hàng của Carr, Hambros, mua cổ phần của *News of the World* vi phạm rõ ràng Bộ luật Tiếp quản, vì nó cấm các công ty mua cổ phần của chính mình. Thông qua một khách hàng của Morgan Grenfell, Catto mua 3,5% cổ phần trong tờ báo để giữ chỗ cho Murdoch.

Trong vụ American Tobacco-Gallaher, Tử tước Harcourt đã liều mạng ngạo mạn bác bỏ báo chí. Bây giờ, khi công bố hiệp ước với Carr, Murdoch lại thuê một chuyên gia quan hệ công chúng. Catto nhận thấy sự chuyển hướng này vô cùng thú vị – trong khi cha ông chắc chắn sẽ thấy nó đáng ghê tởm và làm mất giá trị của một ngân hàng. Tại cuộc họp báo hôm thứ Tư, ngày 23 tháng 10, Murdoch, 37 tuổi, xuất hiện lần đầu trên sân khấu Anh. Báo chí London chỉ biết chút ít về ông như một "người Úc trầm lặng". Lúc đầu, khá vui vẻ và thoải mái, ông cố gắng trả lời thẳng thắn các câu hỏi, nhưng dần choáng váng trước hàng loạt câu hỏi thù địch cáo buộc ông vi phạm Bộ luật Tiếp quản. Catto ngồi lặng lẽ bên cạnh ông, đặt một ngón tay lên môi đầy trầm tư.

Robert Maxwell kiện lên Ủy ban Tiếp quản, cho rằng đây là một thỏa thuận giữa ban quản lý và Murdoch vì lợi ích riêng của họ chứ không phải vì lợi ích tốt nhất của các cổ đông. Ông cũng tuyên bố rằng gia đình Carr vi phạm pháp luật vì đã mua cổ phiếu của chính mình thông qua một người đại diện, Hambros. Maxwell đã nâng giá chào mua của mình lên 50 shilling mỗi cổ phiếu, nhưng đã bị cản trở vì thỏa thuận có được vào bữa sáng tại

Cliveden Place. Ủy ban thấy có đủ lời buộc tội và biện hộ để đình chỉ các giao dịch liên quan đến tờ News of the World trong hai tháng. Tại thời điểm bế tắc, không bên nào có 51% cổ phần. Ủy ban Tiếp quản biến cuộc chiến thành một cuộc chiến ủy quyền để giành quyền quyết định tại đại hội cổ đông vào ngày 2 tháng 1 năm 1969. Catto xốc lại tinh thần của Murdoch, nói rằng quyết định đó càng làm tăng cơ hội giành chiến thắng của họ. Ngay trước cuộc họp, Hội đồng Tiếp quản tuyên bố không bên nào được bỏ phiếu trước khi Maxwell chào mua lần đầu tiên.

Sir Leslie O'Brien, Thống đốc Ngân hàng Anh, lo ngại rằng cuộc tranh luận dữ dội này sẽ phá hỏng bộ luật. Tự nguyện điều chỉnh có vẻ là một cách yếu ớt để kiềm chế những khuynh hướng lính đánh thuê của Thời kỳ Canh bạc. Tại bữa tiệc của ngài Thị trưởng ngày 11 tháng 11, Thủ tướng Harold Wilson đã nhắc lại ông không thích phong cách đi cướp giật mới ở London, hô hào các ngân hàng bán buôn điều chỉnh lại hành vi của chính mình. Một lần nữa, Morgan Grenfell, vốn đứng về phía thủ cựu, nay lại tranh cãi công khai với chính quyền thành phố.

Thỏa thuận Carr-Murdoch được biểu quyết tại Đại hội Cổ đông bất thường được tổ chức vào ngày 2 tháng 1 trong bầu không khí tệ hại và bài ngoại. Hội trường Great Queen Street chật cứng người.

Murdoch sau đó thừa nhận rằng một số cổ đông ủng hộ Carr không thể tham dự đã tạm thời ký tên ủy thác cổ phần của mình cho các nhân viên của tờ News of the World. Khi tiến vào giống như đấng cứu thế nhân từ, Sir William Carr được chào đón nhiệt tình. Mặc một bộ đồ màu xanh nước biển bóng bẩy, Maxwell bị phản đối và la ó ầm ĩ: "Xấu hổ!", "Rút lui đi!" và "Về nhà đi!".[36]

Mặc dù đề nghị 50 shilling của Maxwell là một ưu thế về mặt tài chính, người ta vẫn thảo luận xoay quanh sự phù hợp của ông với vị trí điều hành tờ báo. Trong khi Murdoch giả vờ sẽ giữ lại Carr làm chủ tịch, Maxwell thẳng thắn cho biết ông sẽ thay thế Carr và tuyên bố với nhà xuất bản của tờ báo: "Mỗi lần tôi cắt tóc tại Savoy vào chiều muộn, khoảng 4 giờ, tôi thấy ông cùng nhân viên thân thiết ở News of the World vẫn uống Martini và tôi không nghĩ đó là một phẩm chất phù hợp với bất kỳ vị chủ tịch nào của tôi".[37] Phong cách hiếu chiến của Maxwell không hiệu quả như phong thái xảo quyệt, khiêm nhường của Murdoch. Trong vòng bỏ phiếu cuối cùng, nhóm Carr-Murdoch có 4,5 triệu cổ phiếu và Maxwell có 3,2 triệu. Murdoch tổ chức một buổi tiệc ở căn hộ Embankment vào đêm đó. Đối với Morgan Grenfell, thành công này giúp nó đặt quan hệ lâu dài với một trong những ông chủ xuất bản quyền lực

nhất thế giới. Là một thành viên có ảnh hưởng trong hội đồng quản trị tại News International của Murdoch, Catto sẽ đàm phán những thương vụ mua các tờ báo Anh trong tương lai, bao gồm cả tờ Times của London. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa Murdoch và Morgan Grenfell sẽ có một mâu thuẫn kỳ lạ, về phía ngân hàng, họ không cho Murdoch vay vì nghĩ rằng hoạt động của ông dễ gây rủi ro.

Đến giữa năm 1969, Sir William Carr thấy mình đã tự rước một con ngựa thành Troy vào nhà khi bắt tay với Murdoch. Doanh nhân Úc tiếp tục mua cổ phiếu sau cuộc họp để kiểm soát an toàn hơn 50% tòa báo. Ông sa thải biên tập sô-vanh hiếu chiến của Carr, Stafford Somerfield. Sau đó, ông giáng chức Carr xuống làm giám đốc điều hành và tự mình đảm nhiệm vị trí Chủ tịch Hội đồng quản trị. Murdoch được đặt lên bệ phóng tại Anh. Tháng 12 năm đó, ông mua tờ *Sun* của London, tờ báo sớm chứng minh nó là nguồn lợi thực sự. Đăng đầy hình ảnh khêu gợi, ông sớm tăng gấp đôi lượng phát hành lên đến hai triệu bản và biến nó thành tờ nhật báo lớn nhất nước Anh.

Mối quan hệ American Tobacco-Gallaher và vụ tranh giành giữa Murdoch-Maxwell thúc đẩy việc cải tổ Ủy ban Tiếp quản để có chủ tịch toàn thời gian là Nam tước Hartley William Shawcross, cố vấn của Morgan Guaranty và một giám đốc của Morgan et Compagnie International. Bộ luật này đã được sửa đổi để cấm mua dần cổ phần giống như vụ American Tobacco và đưa ra những hình thức trừng phạt mới. Trong một năm đầy biến động, bản chất của Morgan Grenfell đã thay đổi đến mức gần như không còn nhận ra. Những vụ sáp nhập nhanh chóng tạo ra 1/3 lợi nhuận của công ty. Nó hoạt động công khai và coi thường cơ quan chức năng theo cách không tưởng tượng nổi trong một thập kỷ trước đó. Mặc dù ngân hàng vẫn phát hành chứng khoán và quản lý tiền, nó ngày càng giống những tên cướp biển trong thế giới sáp nhập. Sự thay đổi này cũng sẽ ảnh hưởng đến môi trường của ngân hàng. Bây giờ, họ ưu tiên trí tuệ và kinh nghiệm hơn. Morgan Grenfell sẽ thu hút các hạt giống tài năng mới, những luật sư và kế toán được đào tạo bài bản có thể nắm vững ngóc ngách của các giao dịch phức tạp. Ngân hàng này sẽ tàn nhẫn hơn nhưng cũng dân chủ hơn và nó giống với Warburgs của những năm 1950 hơn là Morgan Grenfell của những năm 1950.

Chương 29
Võ sỹ đạo

Giống như Morgan Grenfell, trong thập niên 1960, Morgan Stanley vốn là chuẩn mực của văn minh cũng thay đổi hoàn toàn. Những năm đầu thập niên, ngân hàng vẫn toát lên sự tự tin của kẻ chiến thắng. Gần hai chục cộng sự mặc vest và áo sơ mi in chữ lồng của Brooks Brothers ngồi phía sau bàn làm việc tại số 2 Phố Wall. Được trang trí các hình ảnh săn bắn của Anh, khu vực này dường như mang một sức mạnh thần bí. Như một cộng sự nói: "Đây là một trong số ít những nơi mà một cuộc gọi điện thoại duy nhất có thể kiếm được 100 triệu đô-la".[1]Cộng sự của Morgan Stanley không tranh cướp hay gạ gẫm kinh doanh trắng trợn, họ có quan hệ độc quyền với khách hàng. Nếu muốn thuê nhân sự của một ngân hàng khác, họ sẽ xin phép một cách đàng hoàng.

Với di sản đồ sộ, nhiệm vụ của ngân hàng là bảo tồn truyền thống. J. P. Morgan & Co. thời xưa khuyến khích cổ đông tham gia các cuộc họp bằng cách phát những đồng tiền vàng. Trong bối cảnh hiện đại, Morgan Stanley phát những tờ tiền 10 hoặc 20 đô-la cho các thành viên dự họp. Họ cũng chia phần cho người vắng mặt. Tất cả cổ đông chỉ tham gia đầy đủ duy nhất một lần, trong một cơn bão tuyết, khi tất cả mọi người lên kế hoạch thực hiện một thương vụ béo bở.

Trong phong trào phản đối chiến tranh Việt Nam những năm 1960, rất khó để thu hút sinh viên tốt nghiệp tới Phố Wall. Khi đến trường Kinh doanh Harvard để tuyển mộ sinh viên, Frank A. Petito ngồi một mình trong giảng đường cho đến khi một giáo sư cảm thấy thương hại và qua trò chuyện với ông. Dù chủ yếu theo học ở Princeton, Yale hoặc Harvard, thành viên của Morgan Stanley xuất thân từ nhiều hoàn cảnh khác nhau. Cũng giống như các ngân hàng Morgan cũ, Morgan Stanley tiếp nhận những chàng trai nghèo nhưng tài năng, cho dù điều đó khiến nó bị gắn mác là

một ngân hàng Trợ cấp Xã hội. Dick Fisher, chủ tịch tương lai, từng được giáo sư của mình ở trường Kinh doanh Havard khuyên không nên xin việc ở đây. Ông nói rằng Morgan Stanley chú ý tới "quan hệ, đầu óc và tiền bạc" và Fisher thiếu tới hai trong số ba điều đó.

Dẫu vậy, thái độ ngạo mạn của các cộng sự lâu năm cũng khá nặng nề. Một lần Fisher đi ô tô đến Canada với một trong số các cộng sự để làm việc về dự án thủy điện Churchill Falls. Ở biên giới, một viên chức nhập cư nhìn chăm chú vào Fisher ở hàng ghế sau rồi hỏi vị cộng sự kia: "Ai đang ngồi phía sau ông ?". "Tôi đi một mình" – vị cộng sự đó trả lời. Khi viên chức chỉ về phía người ngồi ở hàng ghế sau, vị cộng sự đáp một cách cộc cằn: "Không là ai hết. Đó là một nhân viên thống kê".[2]

Đến những năm 1960, sự phân biệt tôn giáo của Phố Wall dần biến mất. Nhiều công ty của người Do Thái đã có cộng sự theo Tin Lành, đặc biệt là trong xanh-đi-ca nơi họ phải luồn cúi trước Morgan Stanley và First Boston. Năm 1963, Morgan Stanley tuyển mộ cộng sự Do Thái đầu tiên, Lewis W. Bernard, bạn cùng phòng ở Princeton với con trai của Frank Petito và thường xuyên qua lại nhà của Petito. "Khi Bernard được phỏng vấn, ai cũng đồng ý tuyển mộ anh ấy", một cựu cộng sự nhớ lại. "Nhưng rất khó để một số cộng sự lâu năm từ bỏ những định kiến cũ". Một cộng sự của Morgan Stanley thậm chí vội chạy về Standard Oil ở New Jersey để thông báo cho một quản lý: nếu Morgan Stanley phái nhân viên Do Thái tới, liệu công ty có tức giận không? "Nếu chưa ai thông báo với ông thì tôi nghĩ ông cần biết rằng giám đốc điều hành của chúng tôi là người Do Thái", vị quản lý kia đáp lại.[3] Năm 1973, ở tuổi 31, Bernard trở thành cộng sự trẻ tuổi nhất trong lịch sử Morgan Stanley (trừ trường hợp đặc biệt của Charlie Morgan) và sau này phát triển thành một nhà tư tưởng chiến lược quan trọng của ngân hàng.

Bước vào những năm 1960, Morgan Stanley có vẻ an toàn, gần như bất khả xâm phạm với uy thế của mình. Không đối thủ nào trong giới ngân hàng đầu tư của Mỹ có thể sánh kịp Morgan Stanley nhờ danh sách khách hàng bao gồm 15 trong số 25 công ty công nghiệp lớn nhất thế giới và Úc, Canada, Ai Cập, Venezuela, Áo. Họ có quan hệ toàn diện và độc quyền với khách hàng. Đây là một di tích sót lại của thời kỳ khách hàng cần được bao bọc trong hào quang của các ngân hàng quyền lực. Morgan Stanley phục vụ khách hàng một cách mẫn cán và luôn đưa ra những cách thức mới để tài trợ cho AT&T hay General Motors. Tuy nhiên, trong Thời kỳ Canh bạc và tiền vốn không còn là nguồn lực khan hiếm

nữa, các mối ràng buộc truyền thống sẽ bị xói mòn.

Morgan Stanley luôn cố gắng hết sức để đáp ứng khách hàng trung thành. Trong những năm 1950, ngân hàng đã phát hành chứng khoán cho J. I. Case, một công ty sản xuất thiết bị nông nghiệp. Năm 1961, khi Case đối mặt nguy cơ phá sản và bị các ngân hàng đe dọa đòi lại khoản vay, Samuel B. Payne của Morgan Stanley đã nhận lấy trách nhiệm chủ tịch tạm thời của công ty. Trong sáu tháng, Payne dành ba hoặc bốn ngày một tuần tại trụ sở chính Case ở Racine, Wisconsin, xoay chuyển hoàn toàn tình thế của công ty. Case sau khi hồi sinh đã được bán cho Tenneco. Tương tự, Morgan Stanley đã tạo ra một kỷ lục đầu tư tài chính cho dự án thủy điện Churchill Falls trị giá hàng tỷ đô ở Labrador, Newfoundland, gấp đôi quy mô của Đập Grand Coulee. Một số cộng sự của Morgan Stanley đã làm việc hằng ngày cho dự án này trong tám năm liên tiếp. Năm 1969, khi chủ tịch của Công ty Cổ phần Churchill Falls thiệt mạng trong một tai nạn máy bay, cộng sự Morgan Stanley William D. Mulholland đã thay thế và điều hành công ty.

Cộng sự đầu tiên của Morgan Stanley nhận ra vết rạn nứt trong thế giới không tì vết của những chủ ngân hàng và khách hàng trung thành này là Robert H. B. Baldwin, môn đồ của Perry Hall, người đã nghỉ hưu năm 1961. Balwin là một cá nhân gây tranh cãi, người cho ông là vị cứu tinh, còn người khác nói ông là kẻ phá hoại công ty. Dù tốt hay xấu, ông ta sẽ quét sạch những thứ vướng víu và đưa Morgan Stanley vào kỷ nguyên hiện đại. Với vị thế của một quý ông đích thực, Baldwin có năng lượng dồi dào, động cơ mạnh mẽ và khao khát lớn lao để kiểm soát mọi người. Vóc dáng thể thao cao lớn cùng đôi mắt lạnh sắc bén và phong thái cộc cằn, không hài hước, ông là kiểu người đối lập hoàn toàn với hình mẫu đàn ông ở Morgan. Các cộng sự thấy ông lạnh lùng và cứng nhắc, không biết thả lỏng hay nói chuyện phiếm. Ông giống như một kẻ lạc đường vào tổ chức cao giá nhất của Phố Wall. Tuy nhiên, đó có lẽ là một lợi thế, vì ông không ngại thâu tóm quyền lực như những quý ông hay e ngại.

Có nhiều ý kiến trái chiều về trí tuệ của Baldwin. Ông sở hữu một thành tích xuất chúng: một người chơi cực giỏi ba môn thể thao – bóng đá, bóng chày, bóng rổ – ở Princeton và cũng nhận được một bằng xuất sắc về Kinh tế. Dù vậy, ông không phải kiểu người tinh tế hay trầm ngâm mà mang một vẻ kiên định và cứng rắn. Trong văn phòng của ông có một chiếc gối được thêu tay dòng chữ: "Càng làm việc chăm chỉ, tôi càng có nhiều may mắn".[4] Tại một tổ chức nổi tiếng tế nhị, Baldwin không ngại nói thẳng với ai đó rằng

họ bị thừa cân hoặc hút thuốc quá nhiều. Trong lúc tiếp khách, ông tự nhiên có những độc thoại dài dòng về thành tựu của mình.

Bob Baldwin trở thành một ông chủ khắc nghiệt điển hình sẽ cai trị Morgan Stanley trong nhiều năm, khiến cuộc sống của các nhân viên cực kỳ khổ sở. "Ông ấy có thể là một tên khốn thực sự với thái độ khinh khỉnh khi thi hành quyền lực với cấp dưới", một cựu cộng sự nói. "Ông ấy đôi khi biến mình thành trò hề trong khi cố gắng trở thành người quyền cao chức trọng". Một người khác nói: "Ông ta thiếu khiêm tốn, tự coi mình là trung tâm, bấp bênh và nhạt nhẽo. Chẳng ai muốn ngồi uống cùng Bob Baldwin". Tuy nhiên, ông cũng là người trung thực và vị tha. Thêm vào đó, ông vô cùng sắc bén trong việc định hướng chiến lược cho ngân hàng đầu tư.

Baldwin có rất nhiều ý tưởng. Ông từng công kích các nhà lập pháp trong một phiên làm chứng tại Washington, sau đó rao giảng cho người đồng hành trong xe taxi; khi người đó xuống xe, ông diễn thuyết với người lái xe. Người hùng của ông không phải nhà thơ hay nhà tư tưởng mơ mộng mà là Đô đốc Chester Nimitz. Khi con trai ông học tại Học viện Phillips Exeter vào đầu những năm 1970, Baldwin, một người theo trường phái diều hâu hiếu chiến, phát biểu trước sinh viên trường này về "một mặt khác của xã hội quân sự-công nghiệp đang mang tiếng xấu".[5]

Giống như những nhân vật cánh tả khác tại Morgan Grenfell, Baldwin tức giận trước thứ mà ông coi là văn hóa giày trắng – quan điểm cho rằng các cộng sự của Morgan là những kẻ kém cỏi, chỉ biết diện áo quần bảnh bao và thăng tiến chỉ vì có quan hệ máu mủ cùng quen biết xã hội. "Ông tôi là người bán vé tàu ở công ty đường sắt Pennsylvania", ông kể. "Du thuyền của tôi là một chiếc Sunfish dài 4m".[6] Hoặc: "Tôi tức điên khi họ nói về cái chuyện giày trắng đó. Tại sao chúng ta là số một? Bởi vì chúng ta là những người lịch thiệp ư? Bởi vì chúng ta chơi golf? Tôi tự tin vào thành tựu của chúng ta".[7] Tại Morgan Grenfell, luồng phản đối quá khứ ì ạch đã châm ngòi cho cuộc nổi dậy của những người trẻ và khiến Baldwin thúc đẩy các thay đổi lớn trong cung cách làm việc của ngân hàng.

Baldwin cũng thấy rõ khiếm khuyết của Morgan Stanley vào giữa những năm 1960. Ngân hàng yếu kém về quản lý và trở nên quá tải đối với kiểu đồng thuận cũ kỹ. Không có ngân sách, kế hoạch hay phương pháp quản lý hiện đại – chỉ có những cuộc hội họp bất tận. Sổ sách kế toán được các thư ký ngồi trên ghế đẩu cao sao chép vào sổ cái bìa da đặt trên bàn tròn gỗ thấp. Trong ngân hàng

đang phát triển mạnh mẽ, các trụ sở trở nên quá nhỏ hẹp. Năm 1967, nó bỏ trống văn phòng chật chội tại số 2 Phố Wall dù Harry Morgan vẫn không thể tưởng tượng rằng Morgan Stanley lại không có địa chỉ ở Phố Wall. Ông sợ nếu ngân hàng có một địa chỉ ở Broadway, bạn bè ở London có thể nghĩ rằng ông chuyển sang làm nhạc kịch. Cuối cùng, ông đành chấp nhận đặt văn phòng mới tại 140 Broadway vì nó là địa chỉ cũ của Guaranty Trust.

Trong những năm 1960, Baldwin liên tục nỗ lực điều hành ngân hàng nhưng đều gặp phản kháng. Bức xúc trước sự thăng tiến chậm chạp, năm 1965 ông đến Washington và giữ chức thứ trưởng Hải quân Mỹ. Trong những năm này, Baldwin thúc đẩy các chương trình nhằm vận động sinh viên tham chiến. Nhiều cộng sự ở ngân hàng không muốn ông quay trở lại vì bản chất quá hung hăng này. Khi ông quay lại, họ một lần nữa bác bỏ yêu cầu điều hành các hoạt động hằng ngày, vì thế ông lại ra đi.

Baldwin suýt nữa thì đến đầu quân cho Công ty Bảo hiểm Hartford khổng lồ. Khi đó Felix Rohatyn của Lazard Frères đang đóng vai trò cầu nối giữa Chủ tịch ITT Harold Geneen và Ban điều hành Hartford. Là giám đốc ngân hàng đầu tư của Hartford, Baldwin lạnh lùng từ chối thương lượng với Rohatyn. Hội đồng quản trị của Hartford quyết định đưa Baldwin vào với tư cách là "vị cứu tinh" duy nhất để bảo vệ công ty trước các động thái của ITT. Tháng 12 năm 1968, Baldwin sắp sửa ngồi vào ghế điều hành của Hartford thì Geneen, tức giận khi nghe báo cáo về những hoạt động của ông, ra đòn đáp trả quyết liệt và ép Baldwin phải quay về Morgan Stanley. Lúc này, Baldwin và Morgan Stanley đứng trước thế bế tắc buộc phải hòa giải. Mang trong thâm tâm sự thất vọng ghê gớm cộng với năng lượng bị kìm hãm, Baldwin mở lại chiến dịch làm khuynh đảo ngân hàng và vào năm 1969, họ phải tiến hành một phiên họp lên kế hoạch hiếm hoi. Không giành được đủ số phiếu cần thiết, ông sau này thừa nhận đó là một "thảm họa chết tiệt".[8] Tuy vậy, chính những thay đổi về thế hệ phần nào đã cứu vãn tham vọng của ông. Khi các cộng sự thời Đại Suy thoái già đi và về hưu, họ dần được thay thế bởi một nhóm mới được tuyển dụng vào đầu năm 1960. Năm 1970, có sáu anh chàng trẻ tuổi trong số 28 cộng sự của ngân hàng , bao gồm Dick Fisher và Bob Greenhill. Được biết đến như "nhóm sáu tên bất kính", cuối cùng họ đã khiến cán cân quyền lực nghiêng về phía Baldwin, giúp ông có đủ phiếu để thực hiện cải cách.

Trái với quan điểm của các cộng sự thiển cận hơn, Bob Baldwin cảm thấy Morgan Stanley đang phải vật lộn để sinh tồn. Ông vui vẻ thừa nhận sự trỗi dậy của Salomon Brothers và Goldman,

Sachs, những ngân hàng đã sử dụng các kỹ năng kinh doanh để giảm dần quyền lực từ bốn ngân hàng lớn nhất – Morgan Stanley, First Boston, Kuhn, Loeb và Dillon, Read. Vào thời điểm này, Morgan Stanley vẫn thể hiện sự ngạo mạn cũ rích rằng so với các "chuyên viên ngân hàng", "chuyên viên tự doanh" chỉ là hạng thứ dân thấp kém. Đây là một dư âm còn sót lại từ thời Pierpont Morgan. Điều này cũng đúng ở First Boston, ngân hàng gọi phòng bảo lãnh phát hành là Thượng viện và phòng tự doanh là Hạ viện. Tự doanh vẫn được coi là một ngành kinh doanh hàng hóa thô, vốn dành cho các ngân hàng của người Do Thái như Salomon và Goldman, Sachs. Ngược lại, trong văn hóa Salomon Brothers, dân tự doanh miệt thị bộ phận tài chính doanh nghiệp là hội "lắp bóng đèn" hoặc "anh thiên lôi".[9]

John Gutfreund của Salomon Brothers đã sử dụng năng lực tự doanh mua bán của ngân hàng để kiếm khách hàng mới và đảm bảo họ có được vị trí tốt trong xanh-đi-ca. "Salomon và những hãng còn lại đưa ra cho giám đốc tài chính rất nhiều đề xuất cùng ý tưởng mà chúng ta không theo kịp", Sheppard Poor, một cựu cộng sự ở Morgan Stanley cho biết. "Ngày càng có nhiều công cụ tài chính khác nhau".[10]

Morgan Stanley chỉ chuyên chú chăm sóc các tập đoàn lớn, những bên sử dụng vốn; ngược lại, Salomon và Goldman, có quan hệ chặt chẽ với các nhà cung cấp vốn, các nhà đầu tư đang chiếm 3/4 số giao dịch tại Sàn Giao dịch Chứng khoán New York. Quyền lực bây giờ nghiêng về phía các nhà cung cấp vốn.

Trong những năm 1960 đầy biến động, lạm phát do khoản chi cho cuộc chiến ở Việt Nam gây ra, các quỹ hưu trí, công ty bảo hiểm và nhiều nhân tố khác đã chi phối nhiều hơn đến danh mục đầu tư của họ. Thay vì mua một khối lượng lớn trái phiếu và giữ chúng cho đến khi đáo hạn, họ muốn trao đổi trái phiếu mới với trái phiếu cũ. Đây là điều không thể đối với một tổ chức bảo lãnh phát hành như Morgan Stanley, một ngân hàng không có hoạt động tự doanh. Các nhà đầu tư lớn có nhu cầu đặc biệt khác. Giao dịch khối lượng lớn cổ phiếu, họ cần trung gian để "phân phối lô" – nghĩa là tạm thời lấy cổ phiếu để bán toàn bộ hoặc từng phần. Salomon Brothers có nguồn vốn cùng sức mạnh để thực hiện những giao dịch phức tạp như vậy và sử dụng các dịch vụ này để mở rộng lĩnh vực kinh doanh bảo lãnh phát hành của họ. Vốn là một người ngoài cuộc, John Gutfreund không ngần ngại cướp khách hàng hoặc làm những việc khiến Phố Wall ghét cay ghét đắng. Ông là người đầu tiên cho thấy "sức mạnh phân phối chứng khoán sẽ trở thành sức mạnh để bảo lãnh cho chúng".[11]

Gutfreund có vẻ thích thú với việc kích động Morgan Stanley. Khi lên làm Chủ tịch Ngân hàng Thế giới năm 1968, Cựu bộ trưởng Quốc phòng Robert McNamara, vị chủ tịch WB đầu tiên không xuất thân từ Phố Wall, muốn cổ vũ cạnh tranh giữa các nhà bảo lãnh. Ông kéo cả Salomon Brothers cùng Morgan Stanley và First Boston vào cuộc. Trong một cuộc đàm phán đầy khó khăn với ba ngân hàng, McNamara yêu cầu các bên cho ông một mức giá tốt hơn. Larry Parker của Morgan Stanley đứng dậy và nói: "Tôi phải đi và tham khảo ý kiến cộng sự". Với một tâm trạng khó chịu – nhưng cũng ngầm ý rằng mình sẽ có mức giá cạnh tranh – Gutfreund đứng dậy để tham khảo ý kiến cộng sự. Sau đó, ông đột nhiên ngồi xuống, nói một cách ranh mãnh: "Bà ấy luôn đồng ý với bất cứ điều gì tôi muốn làm". Điều này đã khiến Morgan Stanley và First Boston bị áp lực buộc phải làm theo.[12]

Để duy trì quyền lãnh đạo xanh-đi-ca, Baldwin thấy rằng Morgan Stanley sẽ phải chiêu mộ những người từ lâu bị ngân hàng ghẻ lạnh vì bị coi là tầng lớp thấp kém – các nhân viên kinh doanh và chuyên viên tự doanh. Động thái theo hướng kinh doanh và phân phối chứng khoán này – không chỉ đơn giản là phân bổ lại cho các ngân hàng khác bán – sẽ gây chấn động cho Morgan Stanley nhỏ bé, sang trọng với khoảng 250 người khi đó. Ngân hàng không thể ngồi trên cao giám sát thị trường chứng khoán nữa. Tại phiên họp kế hoạch năm 1971, Bob Baldwin quyết định phát triển hoạt động kinh doanh và tự doanh. Morgan Stanley không còn là công ty thuần bảo lãnh phát hành đã thành danh từ những năm 1935 nữa. Ngân hàng buộc phải phát triển mối quan hệ với các tổ chức đầu tư thông qua giao dịch cũng như phân phối cổ phiếu và trái phiếu. "Chúng tôi đã đưa ra một quyết định", Dick Fisher sau đó chia sẻ. "Chính quyết định đơn giản đó đã dẫn tới hàng loạt sự tăng trưởng sau đó của ngân hàng".[13] Những thay đổi đó được thực hiện từng phần, Fisher phụ trách kinh doanh trái phiếu của công ty. Sau đó, Archie Cox, Jr., con trai của công tố viên chuyên trách vụ Watergate, chịu trách nhiệm giao dịch chứng khoán.

Giao dịch đồng nghĩa với rủi ro và Morgan cần nhiều hơn số tiền vốn 7,5 triệu đô-la trong tay năm 1970. Đám cộng sự trẻ tuổi vốn e ngại số tiền vốn quý giá của ngân hàng có thể bị cạn kiệt khi các cộng sự già qua đời. Để bảo toàn vốn, năm 1970, Morgan Stanley chuyển từ loại hình ngân hàng hợp danh sang ngân hàng cổ phần. Điều này cũng cho phép cổ tức chảy vào từ Morgan et Compagnie International ở Paris mà không bị áp mức thuế cao.

Khi Morgan Stanley mở rộng thành một ngân hàng đa dịch vụ, văn hóa doanh nghiệp cũng thay đổi theo. Trong gần 40 năm,

cộng sự của ngân hàng chỉ quanh quẩn trong một thế giới tĩnh lặng, ưu tú, chỉ làm việc với các giám đốc điều hành. Nhân viên giao dịch thì có môi trường khó khăn hơn. "Đó là một loại văn hóa khác", một nhân viên giao dịch cho biết. "Thay vì làm việc với phong cách tĩnh lặng, truyền thống, đây là nhóm người cứng cỏi, có tinh thần thép, là kiểu đám đông mà anh thấy trong tình huống có áp lực cao". Nhiều cộng sự lâu năm khinh khỉnh trước các nhân viên giao dịch. "Cũng có những cổ đông trẻ tỏ ra coi thường như thể chúng tôi có bùn ở móng tay hay là hạng người thấp kém vậy", cựu nhân viên giao dịch nhớ lại. Thị hiếu thay đổi: Morgan Stanley đột nhiên sở hữu một khu riêng (Sky Box) ở Quảng trường Madison Square Garden. Một cựu cộng sự cho biết: "Phải đến lúc này các cổ đông Morgan Stanley mới đi xem bóng rổ".

Lúc đầu, ngân hàng gặp rất nhiều khó khăn khi tuyển mộ nhân viên: không ai tin rằng J. P. Morgan & Co. đáng kính sẽ chuyển hướng sang giao dịch. Nhân viên giao dịch sống trong một thế giới tính bằng giây với những quyết định có áp lực cao. Trong khi những người làm tài chính doanh nghiệp thong thả đi làm lúc 9 rưỡi hoặc 10 giờ thì nhân viên giao dịch phải có mặt ở bàn làm việc trước 8 giờ sáng. Fisher muốn cấm nhân viên ăn trưa tại bàn làm việc song điều này là không thể. Trong một nỗ lực phi thường tái thiết ngân hàng, một số người còn làm việc thâu đêm. "Tôi nhớ có người đã hỏi tôi vào sáng sớm rằng tôi định về hay vừa đến", Frederick H. Scholtz, người đến từ General Foods để giám sát việc hoạch định, nhớ lại rằng thư ký của ông cũng kín đáo thay đổi trang phục để giấu việc cô đã ở lại cả đêm.[14]

Họ đã phải xây dựng hoạt động giao dịch từ đầu. Morgan Stanley còn chưa đưa nổi một chuyên viên tự doanh thường trực của mình vào Sàn giao dịch chứng khoán New York. Cộng sự sợ rằng nếu nhân viên giao dịch của Morgan bán cổ phiếu General Motors hay AT&T, nó sẽ khiến các nhà đầu tư khác ồ ạt làm theo. Nỗi lo này được cho là khá hão huyền. Nhân viên giao dịch được đưa vào mà không tạo ra bất kỳ biến động thị trường nào.

Việc mở rộng lộn xộn này có tác dụng phụ tích cực, đặc biệt là đặt dấu chấm hết cho tính thuần nhất của ngân hàng. Ngay lập tức, pháo đài của những nhà quý tộc lại xuất hiện các "cộng sự" với những cái tên lạ lùng. Năm 1975, Luis Mendez, một người tị nạn Cuba với giọng Tây Ban Nha đặc sệt, người từng đóng gói hàng trong tầng hầm của B. Altman, được thăng hạng thành cộng sự từ bàn kinh doanh trái phiếu. Thành công của ông cho thấy ngân hàng giờ đây chú trọng nhiều đến thành tích làm việc. Xu hướng

này thể hiện rõ khi Robert McNamara đến thăm ngân hàng. Tại bữa trưa với giám đốc điều hành của Morgan Stanley, McNamara không thèm ngó ngàng đến các cộng sự cấp cao mà quay sang đặt câu hỏi với Mendez, người ngồi phía sau. Ông này có thể phân tích rõ những ẩn số về giá cả đối với cổ phiếu của Ngân hàng Thế giới. Thẳng thắn và lõi đời, Mendez nói với McNamara rằng Ngân hàng Thế giới đã định giá quá cao cổ phiếu của mình và khiến khách hàng xa lánh. Sau đó, McNamara nói với đồng sự Eugene Rotberg: "Ngân hàng này không đến nỗi ngột ngạt như tôi nghĩ".[15]

Morgan Stanley sau đó dần vứt bỏ nhiều truyền thống. Nó không còn sự xa hoa trong việc ươm nhân tài và khắc sâu vào họ phong cách Morgan nữa. Khi tuyển dụng nhân viên giao dịch, họ ưu tiên những người có sức trẻ, sự gan dạ và khả năng chịu đựng; gần một nửa số giám đốc điều hành gia nhập sau năm 1970 dưới 35 tuổi. Để thu hút các nhân viên giao dịch, ngân hàng trả hoa hồng theo hiệu suất, việc này đã giảm bớt thói cào bằng cũng như tạo ra sự ganh đua và cạnh tranh mới. Baldwin hãnh diện về thế giới tàn khốc với nhiều mũi nhọn này. Khi cộng sự ở Morgan coi thường đối thủ, ông nói một cách đồng tình: "Cách duy nhất để khiến ngân hàng đầu tư trở nên cạnh tranh hơn là khoét mắt người ta".[16] Cùng lúc với việc tăng trưởng gấp 10 lần trong một thập kỷ, ngân hàng cũng phải trải qua nỗi đau ngày càng lớn và đối đầu trước những căng thẳng mới.

Để thu hút các nhà đầu tư, Morgan Stanley thành lập Phòng Phân tích Chứng khoán. Tháng 4 năm 1973, Frank Petito chiêu mộ Barton Biggs, từng học ở Yale và là cựu lính hải quân, người đã quản lý một quỹ phòng hộ ở Greenwich, Connecticut. Biggs nổi danh là một "tay súng" ưa mạo hiểm trong vấn đề quản lý đầu tư hồi cuối thập niên 1960, dù cũng có chút uy tín hơn đồng nghiệp. Như *Institutional Investor* mô tả: "Biggs là kiểu người mà ta vẫn muốn giới thiệu cho con gái mình".[17] Petito đề nghị Biggs trở thành cộng sự và ông chấp nhận ngay lập tức. Đó là một trong những lần hiếm hoi trong lịch sử của Morgan Stanley có người được mời ngay về làm cộng sự.

Quyết định phân tích chứng khoán gây tranh cãi. Perry Hall và những cổ đông cấp cao phản đối và cho rằng nó có thể đe dọa nhượng quyền thương mại cổ phiếu blue-chip của họ, tạo ra xung đột lợi ích với khách hàng. Cộng sự Larry Parker cho biết, "chúng tôi đã hít thở thật sâu" khi Morgan Stanley bắt đầu nghiên cứu chứng khoán. Để thiết lập quyền lực, Biggs công kích IBM dữ dội trong một mẩu tin trên Barron's vào năm 1974. Vi phạm điều cấm kỵ cũ của Phố Wall, Morgan Stanley tấn công các ngân hàng khác,

thuê nhiều nhà phân tích đến độ Baldwin suốt ngày nhận những cú điện thoại đầy giận dữ. "Tôi bị một số ông bạn tốt gọi điện đến, họ tỏ ra cực kỳ giận giữ", ông nói. "Tôi phải hứa sẽ thôi không câu kéo người thêm nữa".[18]

Các điều khoản chính trong Quy tắc các chủ ngân hàng quyền quý nhanh chóng bị phá vỡ. Giống như Morgan Grenfell, Morgan Stanley duy trì vẻ hào quang lịch lãm miễn là không ai xâm phạm lãnh địa của họ; một khi bị đe dọa, ngân hàng đáp trả dữ dội hơn. Cả trên Phố Wall và London, thế giới của các xanh-đi-ca chứng khoán tinh tế và nhàn nhã dần được thay bởi thế giới sáp nhập ăn tươi nuốt sống nhau cùng thế giới giao dịch bất cần và bất kính. Hình thức đơn giản chỉ tuân theo chức năng.

Trong quá trình chuyển đổi này, Harry Morgan tiếp tục là đại diện cho những chuẩn mực của một ngân hàng luôn sẵn sàng lãng quên chúng. Dù đã trở thành cổ đông hữu hạn vào năm 1970 và không nắm trong tay phiếu bầu nào, ông vẫn khiến mọi người cảm nhận tầm ảnh hưởng của mình. Không lâu sau khi Morgan Stanley hợp nhất, American Express tìm cách mua lại nó. Có hai luồng ý kiến, một số cộng sự lớn tuổi đồng tình, những người trẻ tuổi lại hoàn toàn phản đối. Trong một bài phát biểu đầy cảm xúc, Harry Morgan cho biết ông sẽ không bán quyền thừa kế của mình cho một mớ hỗn độn. "Các ông muốn làm gì thì làm, nhưng chúng ta không thể bán tên Morgan được". American Express đã bị từ chối.

Tương tự, vào năm 1969, ngân hàng tham gia một dự án kinh doanh mới với Brooks, Harvey & Co. nhằm tài trợ và đầu tư vào bất động sản. Nhánh bất động sản này đã có một khởi đầu khó khăn. Có lúc, Teamsters mang đến một lời đề nghị hấp dẫn đến mức không thể cưỡng lại: họ muốn Morgan Stanley quản lý tất cả các bất động sản của họ tại Mỹ. Ai cũng có vẻ ủng hộ thương vụ này, ngoại trừ Harry Morgan, người ngồi lặng lẽ trong các cuộc thảo luận. Cuối cùng, ông lên tiếng: "Các bạn trẻ, ngày nào tôi còn sống, ngân hàng này sẽ không hợp tác với Teamsters".[19] Cuộc thảo luận kết thúc.

Năm 1973, Morgan Stanley đang trên đà phất tiếp tục khảo sát các địa điểm ở cả khu phía Nam và phía Bắc để đặt văn phòng mới. Nhiều cộng sự không muốn bỏ Phố Wall để đi theo các khách hàng doanh nghiệp tới khu trung tâm. Baldwin không đồng ý nhưng không thể lay chuyển họ. Một lần dùng bữa trưa với Andre Meyer của Lazard Frères, tổ chức đã chuyển đến Trung tâm Rockefeller, ông nhắc đến cuộc tranh cãi. "Tốt thôi", Meyer cười

nói. "Tôi sẽ ăn trưa ở khu phía Bắc với khách hàng của ông trong lúc ông ăn trưa tại khu phía Nam với các đối thủ cạnh tranh". Baldwin trở lại khu phía Nam với tâm trạng bức xúc. Ông thuyết phục các đồng nghiệp cân nhắc ba tầng trong tòa nhà Exxon trên Đại lộ số 6.

Baldwin đã đưa họ lên khu phía Bắc bằng tuyến tàu điện ngầm Đại lộ số Sáu, chuyển bến ở Phố West Fourth thay vì tuyến Đại lộ số 7 – điểm dừng gần nhất ở đó là địa điểm nổi tiếng dành cho người đi bộ, ở Phố 15 và Đại lộ số 7. Việc thuyết phục đã có hiệu quả. Tháng 8 năm 1973, Morgan Stanley, biểu tượng của Phố Wall, chuyển đến các tòa nhà Exxon ở khu trung tâm. Động thái này nhấn mạnh rằng thực tế tối thượng của Thời kỳ Canh bạc – cho dù tự hào thế nào, các ngân hàng danh giá đầy quyền lực giờ đây phải phục tùng khách hàng doanh nghiệp.

Hành động táo bạo của Bob Baldwin tại Morgan Stanley trùng hợp với một nỗ lực tuyệt mật tái thiết J. P. Morgan & Co. già cỗi ở nước ngoài. Do ngành tài chính ngày càng được toàn cầu hóa, các ngân hàng Morgan có lợi ích xung đột lẫn nhau ở nhiều nơi và gây ra một mớ lộn xộn. Vấn đề này nổi lên rõ nhất ở Nhật khi họ khăng khăng tin rằng dù Morgan Guaranty và Morgan Stanley luôn bác bỏ song thực tế là họ cùng thuộc một *zaibatsu*. Tình hình càng thêm phức tạp và kịch tích khi Morgan Grenfell mở rộng ra toàn cầu vào cuối những năm 1960.

Trong những năm 1950 đầy hỗn loạn, Morgan Grenfell chỉ hoạt động tại Anh do chính sách kiểm soát ngoại hối và lo lắng đụng độ với Morgan Guaranty ở nước ngoài. Năm 1967, để kéo Morgan Grenfell ra khỏi trạng thái u mê, Tử tước Harcourt đã đưa ông bạn là Sir John Stevens lên làm giám đốc điều hành. Giống như Harcourt, Stevens từng là Tham tán Kinh tế của Anh tại Washington và giám đốc điều hành khối Anh tại Quỹ Tiền tệ Quốc tế – Ngân hàng Thế giới. Trong nhiệm kỳ sáu năm của mình, Stevens có ảnh hưởng đến toàn bộ Morgan Grenfell. Ở một ngân hàng yếu kém trong tư tưởng chiến lược, tầm nhìn của ông về một tương lai toàn cầu chính là bước đột phá. Ông cũng mang đến một bầu không khí phiêu lưu cho ngân hàng cũ ù lỳ. Trong Thế chiến II, ông nhảy dù xuống Ý với tư cách là thành viên của Cơ quan điều hành đặc biệt (SOE), đơn vị tình báo bí mật của Anh, để tài trợ cho Ủy ban Giải phóng Piedmont khi đó đang hoạt động ngầm. Ông thâm nhập vào lãnh thổ bị chiếm đóng ở Hy Lạp và Pháp vào năm 1945, chứng kiến sự đầu hàng của sư đoàn Đức ở miền Bắc nước Ý, tiếp quản sự tự do của thành phố Turin qua cộng tác với du kích Ý.

Thông thạo sáu hoặc bảy ngôn ngữ, ông trở thành một sứ giả lưu động cho Ngân hàng Trung ương Anh và vào năm 1957 thì trở thành giám đốc điều hành. Năm sau đó, ông mê hoặc giới thượng lưu ở Mát-xcơ- va khi trò chuyện với họ bằng tiếng Nga và nhờ đó kết nối Ngân hàng Trung ương Anh với Ngân hàng Nhà nước Liên Xô. Sau này, Morgan Grenfell có ưu thế trong các thương vụ liên quan tới Liên Xô chính là nhờ điều này. Đầu những năm 1960, Stevens được xếp trong danh sách rút gọn những ứng cử viên cho vị trí Thống đốc Ngân hàng Trung ương Anh. Khi thất bại, ông chấp nhận lời đề nghị của Harcourt đến Morgan Grenfell.

Khi Stevens đi vòng quanh thế giới để mở thêm văn phòng mới cho Morgan Grenfell với các tân binh của Bộ Ngoại giao, ngân hàng vui vẻ tận dụng danh tiếng của 23 Phố Wall. Khách hàng nước ngoài của Morgan Grenfell có xu hướng là các công ty Mỹ có tài khoản ở Morgan Guaranty. Như David Bendall, một trong những tân binh mới đến từ Bộ Ngoại giao của Stevens, cho biết: "Khi Morgan Grenfell ra nước ngoài, không ai biết ngân hàng này. Nhưng họ biết J. P. Morgan & Co. và chúng tôi sử dụng cái tên đó"[20]. "Toàn thế giới biết đến họ là ngân hàng số một của Mỹ", Stephen Catto thừa nhận. "Morgan Guaranty đóng vai trò đáng kể trong việc thiết lập kinh doanh ở nước ngoài của chúng tôi".[21] Tất nhiên, vì Morgan Stanley và Morgan Grenfell lợi dụng tên tuổi của họ, khó khăn của Morgan Guaranty tăng thêm nhiều lần.

Morgan Grenfell ngày càng khó chịu với Morgan Guaranty, vì nó ngăn cản ngân hàng Anh thâm nhập thị trường quan trọng và béo bở ở Mỹ. Dưới thời Glass-Steagall, Morgan Grenfell không thể hoạt động như một ngân hàng đầu tư ở New York. "Tôi chắc rằng theo quan điểm của những cộng sự lớn tuổi, cao cấp ở Morgan Grenfell, chúng tôi là những kẻ nhà giàu mới nổi ở Mỹ, công dân hạng hai và là chi nhánh của những ngân hàng hối đoái ở Anh", Rod Lindsay nói.

Trong khi đó, Morgan Guaranty phát triển rất mạnh trên thị trường châu Âu và vào đầu những năm 1970, nó có gần 600 nhân viên làm việc tại trụ sở ở London, quy mô gần bằng toàn bộ ngân hàng trong những năm 1950. Các công ty sử dụng dịch vụ của Morgan Guaranty trong thị trường nội địa, chẳng hạn như Michelin và Siemens, đổ xô đến văn phòng của nó ở London. Khi Danny Davison trở thành quản lý của Morgan Guaranty ở London trong những năm cuối thập niên 1960, ông cảm thấy Morgan Grenfell buồn tẻ, chán ngắt đến nỗi ông thà làm việc với Lazards hoặc thậm chí Warburgs còn hơn – một điểm nhức nhối tại Morgan Grenfell. Là thông tín viên liên lạc với 23 Phố Great

Winchester, Davison những tưởng sẽ được chia sẻ nhiều bí mật thương mại. Trong thời gian đầu khi tới đây, ông tham dự một cuộc họp cổ đông nhưng thấy rằng hồ sơ tường trình dành cho ông không có phần chứa thông tin mật. Cảm thấy bị xúc phạm, ông thề không bao giờ quay trở lại. Đó là sự nhầm lẫn đã có từ lâu do thực tế dị biệt là Morgan Guaranty nắm số cổ phần khổng lồ trong Morgan Grenfell, nhưng được yêu cầu chỉ đóng vai cổ đông thụ động. Nếu việc này khiến Ngân hàng Trung ương Anh và Cục Dự trữ liên bang hài lòng, nó lại đi ngược lại với logic và lẽ thường tình.

Khoảng thời gian này, Lew Preston gửi cho Sir John Stevens thư phản đối các giao dịch ngoại hối ngày càng tăng của Morgan Grenfell. Là giám đốc ngân hàng ở New York, ông cảm thấy không an tâm trước hàng loạt tài khoản mở mà Morgan Guaranty phải đảm bảo. "Kể từ đó, việc này đã dịu bớt lại theo cách thân thiện nhất", cựu giám đốc điều hành của Morgan Grenfell nhớ lại. Và với tư cách ngân hàng bảo lãnh hoạt động kinh doanh của Morgan Stanley, Morgan Guaranty cũng đã liên tục gặp rắc rối bởi số thấu chi của nó.

Giống như vụ mua quyết liệt Gallaher của American Tobacco, Morgan Grenfell và Morgan Stanley đồng chí hướng với nhau về các thương vụ sáp nhập. Sir John Stevens của Morgan Grenfell và Bill Sword của Morgan Stanley nay dự tính một chương trình hợp tác toàn cầu chặt chẽ hơn. Nhưng họ không thể thực hiện nó nếu không có Morgan Guaranty tham gia. Hãng này sở hữu 1/3 Morgan Grenfell và có cổ phần trong Morgan et Compagnie International, ngân hàng chuyên về bảo lãnh phát hành ở Paris mà Morgan Stanley được thừa hưởng. (Morgan et Compagnie International giờ xử lý lượng cấp vốn bằng đồng đô-la Mỹ ở châu Âu ít nhất là gấp đôi so với bất kỳ ngân hàng đầu tư nào của Mỹ.) Morgan Guaranty cảm thấy hứng thú trước ý tưởng về một sự sáp nhập ở nước ngoài sau khi một phái đoàn của Morgan Grenfell đưa ra đề xuất đó tại cuộc họp bí mật ở New York vào tháng 8 năm 1972. Tranh chấp xoanh quanh cái tên Morgan, đặc biệt là ở Nhật Bản và Trung Đông, đã gây ra xích mích không dứt. Vì một số khách hàng nước ngoài sẽ không bao giờ hiểu toàn bộ lịch sử của Đế chế Morgan, tại sao không tận dụng cơ hội này? Paris đã cho thấy sức mạnh tuyệt vời tiềm ẩn trong nỗ lực song phương.

Vì vậy, ngày 20 tháng 6 năm 1973, đúng 40 năm sau những cáo buộc dữ dội từ phía Pecora, các thành viên của ba ngân hàng Morgan đã tới Grotto Bay Hotel ở Bermuda, thiên đường trăng mật, để hội họp bí mật. Mục đích cuộc họp là để hồi sinh J. P.

Morgan & Co. và đưa tập đoàn vượt khỏi biên giới nước Mỹ. Các bên giữ bí mật tối đa những thông tin liên quan tới động thái này. Nó được gắn cái tên Triangle (Tam giác) và chỉ những thành viên cấp cao nhất mới biết thông tin. (Hơn 10 sáu năm sau đó, khi Ralph Leach, lúc đó là chủ tịch Ủy ban Điều hành của Morgan Guaranty, được hỏi về cuộc họp Bermuda, ông hỏi lại: "Cuộc họp Bermuda nào cơ?". Khi được tả cho nghe về cuộc họp này, ông cay đắng: "Trời đất, giá mà tôi được tham dự mọi chuyện ở Morgan!").[22] Đối với những cộng sự lớn tuổi hơn ở Morgan, cuộc hội ngộ được đề xuất dường như là một cơ hội để làm sống lại những ngày tháng vinh quang. Theo kế hoạch này, ba bên sẽ góp vốn kinh doanh chứng khoán ở nước ngoài vào một tổ chức có tên là Morgan International. Morgan Guaranty và Morgan Stanley mỗi bên sẽ có 45% cổ phần và Morgan Grenfell 10% còn lại. Tổ chức mới sẽ sở hữu một nửa Morgan Grenfell. Thay vì tranh chấp tại thị trường nước ngoài, ba bên sẽ hợp tác với nhau. Đây là một giải pháp hay cho vấn đề về tính đồng nhất thâm căn cố đế của họ.

Những diễn biến quan trọng diễn ra tại Morgan Guaranty cũng đóng góp không nhỏ cho các cuộc thảo luận này. Năm 1969, công ty thành lập một công ty ngân hàng chủ quản với tên gọi J. P. Morgan & Co., phục hồi lại cái tên tưởng như đã biến mất sau khi sáp nhập với Guaranty vào năm 1959. "Có nhiều tranh cãi về việc bỏ tên Guaranty cho công ty mẹ", Guido Verbeck giải thích. "Nhưng chúng tôi hối thúc các bên chấp nhận cái tên Morgan. Thật kỳ diệu".[23] Lúc đầu, Morgan Guaranty bao trùm gần như toàn bộ J. P. Morgan & Co., nhưng nó thu nhỏ dần khi J. P. Morgan & Co. trở thành tập đoàn tài chính đa dạng. Việc có một công ty ngân hàng mẹ như vậy cho phép họ mở rộng sang lĩnh vực cho thuê tài chính và nhiều lĩnh vực khác cũng như phát hành thương phiếu miễn lãi suất trần của Cục Dự trữ Liên bang. Cùng với chứng chỉ tiền gửi khả nhượng, thương phiếu và tiền gửi bằng đồng đô-la Mỹ ở châu Âu, nó giúp giải phóng số 23 Phố Wall khỏi những ràng buộc của Glass-Steagall. Sự tự do mới mẻ này có lẽ đã khiến ngân hàng hoài nghi hơn về bất kỳ liên minh nào.

Cuộc họp tại Bermuda lại thất bại hoàn toàn dù ý tưởng sáp nhập rất hấp dẫn và có tầm quan trọng lớn về lịch sử. Một trở ngại lớn là chính trị: không giống như vụ đề xuất các khoản vay nước ngoài năm 1920, các ngân hàng không còn hoạt động dưới sự giám sát chung về chính trị và các bên đều vận hành vì lợi ích quốc gia. Họ trông chờ chính phủ bảo hộ cho các khoản vay nước ngoài và tất nhiên không thể tùy tiện làm trái ý bộ ngoại giao. Như trong những năm 1930, bất đồng về địa chính trị trong chính sách của Mỹ và Anh đã khiến việc hợp tác trở nên khó khăn. "Morgan

Grenfell đã cho ông bạn Castro tại Havana vay tiền", Walter Page, sau này là Chủ tịch Morgan Guaranty, kể lại. "Họ cũng cho Bắc Triều Tiên vay tiền. Chúng tôi không thể làm điều đó và Morgan Stanley cũng vậy. Điều đó khiến việc này gần như là bất khả thi".[24] Thực ra, các khoản vay của Cuba và Bắc Triều Tiên được chính phủ Anh đảm bảo. Nhờ Sir John Stevens, Morgan Grenfell cũng hoạt động mạnh mẽ trong việc xuất khẩu các khoản tín dụng sang các nước trong Bức Màn Sắt*.

*.*Bức màn sắt là một biên giới vật lý lẫn tư tưởng mang tính biểu tượng chia cắt châu Âu thành hai khu vực riêng rẽ từ cuối Thế chiến II vào năm 1945 đến cuối cuộc Chiến tranh lạnh năm 1991. Các quốc gia ở cả hai phía của Bức màn sắt đều thành lập những liên minh kinh tế và quân sự quốc tế riêng: Hội đồng Tương trợ Kinh tế và Hiệp ước Warszawa ở phía đông với Liên Xô là thành viên quan trọng nhất và Tổ chức Hiệp ước Bắc Đại Tây Dương cùng Cộng đồng châu Âu ở phía tây với Mỹ. (BTV)*

Cuộc họp cũng khiến Morgan Grenfell, cổ đông cấp thấp, nhạy cảm song cũng không kém phần kiêu ngạo, nhớ lại mâu thuẫn cũ với "ông anh lớn". Nhỏ nhất trong ba nhà của Morgan, ngân hàng đến từ Anh sợ sẽ bị những ngân hàng lớn hơn đến từ Mỹ lấn lướt. Quan điểm này đặc biệt phổ biến trong Phòng Tài chính Doanh nghiệp, đặt ra nguy cơ về một cuộc nổi dậy nếu thỏa thuận này được thông qua. Anh chuẩn bị gia nhập thị trường chung Châu Âu. Vì lẽ đó, David Morgan của Grenfell Bendall đề xuất ngân hàng này đóng vai trò đặc biệt ở Anh với lý lẽ rằng nó có khả năng tiếp cận tốt nhất với các nước trong khối Thịnh vượng chung và nên "dẫn dắt" các hoạt động hợp tác kinh doanh mới tới châu Âu. "Tôi đoán mình đã làm rối tung mọi thứ", Bendall nói. "Phía Mỹ nói đó là điều có tính sô-vanh nhất họ từng nghe. Nhưng chúng tôi cảm thấy đang bị gắn vào cơ cấu của người khác".[25] Lewis Preston và nhiều người của Morgan Guaranty cảm thấy họ đã bị lừa một cách trắng trợn về mức độ nhiệt tình của Morgan Grenfell. Họ bị lôi kéo tham gia cuộc họp với niềm tin về một thỏa thuận Morgan Grenfell-Morgan Stanley trong tương lai gần. Hai ngân hàng Mỹ còn cảm thấy bị xúc xiểm ghê gớm bởi lời nói bóng gió của Bendall rằng người Mỹ không được chào đón ở châu Âu. Preston tức giận đến mức ông đe dọa sẽ bán 1/3 cổ phần của Morgan Guaranty, song Chủ tịch Morgan là Ellmore C. Patterson đã khiến ông bình tĩnh trở lại.

Hành động táo bạo của Baldwin tại Morgan Stanley còn khiến việc này trở nên phức tạp hơn. Họ cử đến cuộc họp đại diện của một thế hệ mới lỗ mãng, đầy năng lượng mạnh mẽ và bất kính, những

điều khiển phía Morgan Grenfell, vốn nhạy cảm, thấy bị xúc phạm. "Mấy anh chàng Morgan Stanley là những kẻ nắm bắt cơ hội thực sự", một đại cổ đông Morgan Grenfell nhớ lại. "Rõ ràng họ ở đó để nắm bắt cơ hội. Họ cho rằng họ sẽ lãnh đạo và dẫn dắt nó". Phe phản đối ở Morgan Stanley thì đánh giá một ngân hàng trì trệ như Morgan Grenfell toàn những ông công tước, bá tước lười biếng, kiêu ngạo và sử dụng phương pháp lỗi thời. Họ không định nâng khăn sửa túi cho mấy tay người Anh.

Các cộng sự của Morgan Guaranty có những dè dặt thầm kín về việc hợp tác kinh doanh mới với Morgan Stanley. Như một cựu quản lý tại sô s23 Phố Wall ghi nhận: "Ở ngân hàng chúng tôi luôn có cảm giác rằng Phố Wall [chẳng hạn như Morgan Stanley] rặt những tay muốn phất lên nhanh chóng". Chênh lệch tiền lương luôn là vấn đề nhức nhối: một cộng sự của Morgan Stanley có thể kiếm được 150.000 đô-la trong một năm làm ăn không thuận lợi, 500.000 đô-la trong một năm làm ăn thuận lợi, nhiều hơn cả chủ tịch của Morgan Guaranty. Những người quyết định làm việc cho Morgan Guaranty chắc chắn phải tin rằng họ đại diện cho một thứ danh giá hơn. Nếu không thì tại sao họ lại không nhảy việc và đi đến mảnh đất nhiều lợi nhuận như Morgan Stanley?

Morgan Guaranty cũng trân trọng một cách đố kỵ những thành quả của một thập kỷ ngoạn mục với việc xây dựng chi nhánh ở nước ngoài và đóng góp vốn cổ phần trong các ngân hàng nước ngoài. Trong số ba ngân hàng, nó đạt được tăng trưởng mạnh mẽ nhất, vượt xa cái mác ngân hàng nhỏ núp dưới bóng Morgan Stanley trong những năm 1950. "Đến thời điểm diễn ra phiên họp Bermuda, Morgan Guaranty đã là một tổ chức thực sự trong thế giới này và có chân trong nhiều tổ chức hơn bất kỳ ngân hàng nào khác", Walter Page giải thích. "Chúng tôi có thể phải từ bỏ rất nhiều điều đã đạt được tại Nhật Bản, Úc, Singapore và Hồng Kông".[26] Năm 1972, 1/3 lợi nhuận của J. P. Morgan & Co. đến từ nước ngoài, con số đó tăng lên tới hơn 50% trong vòng vài năm. Nó phát triển nhanh nhất và xa nhất về toàn cầu hóa và không muốn chia sẻ chiến lợi phẩm với những ngân hàng khác.

Trở ngại cuối cùng trong trò chơi phức tạp này đến từ Morgan Stanley. Phấn chấn với thành công ở Paris, ngân hàng dễ dàng cảm thấy tự tin và sẵn sàng thực hiện công việc một mình ở nước ngoài. "Họ nghĩ họ là ngân hàng lớn, độc lập, thành công và không cần bảo mẫu", một người quan sát nhớ lại. Tuy nhiên, không phải ai cũng phản đối. Sheppard Poor sau đó nói: "Những người theo chủ nghĩa quốc tế nghĩ rằng chúng tôi sẽ có lợi khi mối quan hệ ở nước ngoài mở rộng. Những người theo chủ nghĩa dân

tộc thì nghĩ rằng họ cho đi nhiều hơn nhận lại".[27] Lo lắng về nguồn vốn hạn chế của Morgan Stanley, Frank Petito thấy rõ nhu cầu của ngân hàng đối với nguồn lực tài chính khổng lồ của Morgan Guaranty. (Những người biết nhìn xa trông rộng ở cả ba bên đều luôn bị ám ảnh bởi vốn). Nhưng Baldwin, nghi ngờ về công việc kinh doanh ở nước ngoài, những thứ mà ông thường coi là một sự lãng phí thời gian và tiền bạc, đã không đưa ra được cú hích cần thiết dù có liên kết về mặt tinh thần với tên tuổi và lịch sử của Morgan.

Tại cuộc họp Bermuda, ý tưởng về J. P. Morgan & Co. – một giấc mơ, một khả năng, một ảo ảnh – đã không thành. Sau đó, ba ngân hàng này chủ yếu đi con đường của mình, trở thành đối thủ cạnh tranh riêng biệt và khá hiếu chiến. Thời đại quan hệ hợp tác đan xen, các mối quan tâm và tác động lẫn nhau bí ẩn giữa các cường quốc tài chính, đã kết thúc. Năm 1974, Morgan Grenfell mở văn phòng đại diện ở New York, vị trí đầu cầu đầu tiên trong chiến dịch phản công. So với hai ngân hàng còn lại, nó chịu nhiều tổn thất hơn từ thất bại của cuộc họp Bermuda, thứ tưởng như sẽ khiến nó xuất hiện sớm hơn trên thị trường chứng khoán mặc dù phải trả giá bằng bản sắc. Phe đứng đầu là Nam tước Catto tin rằng thà đóng vai trò lính mới trong một tổ chức số một trên thị trường toàn cầu còn hơn giữ được chủ quyền nhưng lại bị coi là thứ yếu. Năm 1976, Morgan Stanley mua lại 1/3 lợi nhuận còn lại từ trụ sở Paris, đổi tên nó thành Morgan Stanley International và đưa nó đến London dưới quyền Archie Cox, Jr.. Năm 1979, Morgan Guaranty, sau khi hồi phục từ cú sốc Schwab, thiết lập Morgan Guaranty Limited tại London cho việc bảo lãnh phát hành ở thị trường châu Âu, đối đầu với hoạt động kinh doanh của Cox. Cả hai lần Morgan Grenfell đều từ chối lời mời tham gia vì sợ bị nuốt chửng. Giờ đây, cả ba ngân hàng nhà Morgan sẽ quyết chiến với nhau.

Tại cuộc họp Bermuda, J. P. Morgan & Co. đã chết trong yên lặng. Theo phong cách Morgan đặc trưng, đám tang của nó không được thế giới bên ngoài biết đến. Không có cáo phó xuất hiện trên báo chí; nó đã chết trong vòng bí mật.

Trong khi Morgan Guaranty giữ lại phong cách ngân hàng của những ông chủ bảnh bao, nhân thân xuất chúng vào những năm 1970 thì Morgan Stanley lại thử nghiệm một cách tiếp cận thô bạo hơn để kinh doanh. Nó đối mặt với các nguy cơ cạnh tranh không có chỗ cho phong cách lịch sự kiểu cũ của Morgan. Dù lúc nào cũng vỗ ngực huênh hoang, ngân hàng thực tế rất dễ tổn thương. Bob Baldwin đã nhận ra điều này khi ông vận động cho một hoạt

động kinh doanh mới trong lĩnh vực cổ phiếu và trái phiếu. Ông thường cầm những bảng tin quảng cáo cũ và chỉ ra một loạt đối thủ cạnh tranh đã suy tàn. Morgan Stanley giờ phải đối mặt với một loạt đối thủ cứng rắn, các thế lực thương mại như Salomon Brothers, Goldman, Sachs và cả người khổng lồ bán lẻ, Merrill Lynch. Kinh doanh theo phong cách quý ông lịch lãm đã trở thành một đặc quyền mà ngân hàng không còn đủ khả năng thực hiện.

Morgan Stanley không để lộ tâm trạng khủng hoảng. Thực tế là họ cũng không có gì phải hoảng sợ khi vẫn nắm trong tay những khách hàng như General Motors, Exxon, General Electric, AT&T và Texaco. Như tờ *Business Week* viết năm 1974: "Đây vẫn là ngân hàng đầu tư có uy tín nhất và tên tuổi của nó mở ra cơ hội ở khắp mọi nơi".[28] Song vẻ bề ngoài của các cộng sự tại Morgan Stanley không giữ được vẻ thản nhiên đó. Trong một bức ảnh chụp hai chục cộng sự rầu rĩ minh họa cho bài viết 1974 của tờ *Business Week*, một tác giả viết: "Bức ảnh trông như thể được chụp tại hội nghị ở nhà tang lễ vậy".[29]

Dù thế nào đi nữa, họ vẫn phải đối mặt với một cuộc khủng hoảng ngầm. Vai trò lịch sử là người trung gian và bảo vệ thị trường vốn của ngân hàng đầu tư đang bị sụt giảm giá trị. Các công ty đã chắc chân có thể bán thương phiếu hoặc đặt nợ riêng với các tổ chức. Một số công ty như Ford; Sears, Roebuck và General Electric đã trở nên giàu có tới mức có thể trở thành ngân hàng của chính mình. Lewis Bernard của Morgan Stanley đã dự đoán chính xác: "Khách hàng sẽ cố gắng tự làm nhiều hơn. Đối thủ cạnh tranh chính của chúng tôi là khách hàng".[30]

Việc giao dịch và phân phối mới chống đỡ cho việc kinh doanh bảo lãnh phát hành của Morgan Stanley. Đồng thời, nó nhấn mạnh thực tế rằng bảo lãnh phát hành đã trở thành một ngành kinh doanh tẻ nhạt. Morgan Stanley cần một sáng kiến lớn khác chứ không phải những ý tưởng nhỏ lẻ. Ngân hàng đã tìm ra câu trả lời trong thế giới ăn tươi nuốt sống của các vụ sáp nhập và mua lại, thiết lập phòng Mua lại và Sáp nhập đầu tiên ở Phố Wall trong đầu những năm 1970. Như Morgan Grenfell đã phát hiện từ trước, đó là một mô hình kinh doanh lý tưởng cho các ngân hàng sang trọng nhưng ít vốn.

Việc sáp nhập không có gì mới mẻ đối với công ty. Trong những năm 1950, Northey Jones đã hợp nhất một số công ty thành Công ty Cổ phần Mohasco. Alex Tomlinson làm người môi giới cho British Petroleum trong việc thu mua một lượng cổ phần lớn từ

Standard Oil của Ohio. (Vai trò của Morgan Stanley được ẩn đi để tránh chọc giận khách hàng "bảy chị em" lớn của họ*, những người có thể không hân hoan trước sự xuất hiện của một doanh nghiệp dầu mới với quy mô lớn tại thị trường Mỹ.) Bill Sword hỗ trợ Morgan Grenfell trong vụ thôn tính Gallaher của American Tobacco. Trong quá khứ, Morgan Stanley chỉ thu một khoản phí khiêm tốn cho công việc đó hoặc sử dụng nó như một món hàng câu khách miễn phí nhằm kiếm khách cho các vụ bảo lãnh phát hành. Tư vấn sáp nhập là một phần trong mối quan hệ toàn diện với khách hàng. Một số cổ đông của Morgan Stanley giờ phản đối việc tiếp thị tư vấn sáp nhập như một dịch vụ phụ. Phân khúc kinh doanh này được gọi là ngân hàng giao dịch, sẽ dần dần thay thế các hệ thống giao dịch toàn diện trước đó với khách hàng hay ngân hàng quan hệ.

**."Seven Sisters" là một thuật ngữ thông dụng chỉ bảy công ty dầu quốc tế của tập đoàn độc quyền hoặc liên minh "Consortium for Iran", chiếm ưu thế trong ngành công nghiệp dầu mỏ toàn cầu từ giữa những năm 1940 đến giữa những năm 1970. Liên minh bao gồm: Công ty dầu mỏ Anglo-Iran (nay là BP), Gulf Oil (sau đó là một phần của Chevron), Royal Dutch Shell, Công ty Standard Oil của California (SoCal, bây giờ Chevron), Công ty Standard Oil của New Jersey (Esso, sau đó là Exxon), Công ty Standard Oil của New York (Socony, sau Mobil, hiện là một phần của ExxonMobil); Texaco (sau này sáp nhập vào Chevron).*

Trước cuộc khủng hoảng dầu mỏ năm 1973, Seven Sisters kiểm soát khoảng 85% trữ lượng dầu mỏ thế giới. Kể từ đó, sự thống trị ngành công nghiệp đã chuyển sang các công ty dầu khí và các công ty dầu khí thuộc sở hữu của OPEC trong các nền kinh tế thị trường mới nổi như Saudi Aramco, Gazprom (Nga), Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Trung Quốc, Công ty Dầu Quốc gia Iran, PDVSA (Venezuela) Petrobras (Brazil) và Petronas (Malaysia). Trong năm 2007, Financial Times gọi họ là "Bảy Chị Em mới". (BTV)

Nhìn chung, Morgan Stanley không tham gia làn sóng liên minh của những năm 1960. Xu hướng này biến các công ty đa dạng thành một phép tính chung gồm lãi và lỗ. Các khối liên minh kết nối những ngành kinh doanh không liên quan để vượt qua rào cản chống độc quyền có thể ngăn chặn sáp nhập nội bộ ngành. Cơn sốt thay đổi môi trường kinh doanh, nó tạo ra 18 trong số 100 công ty lớn nhất Mỹ. 25.000 doanh nghiệp biến mất trong thập niên 1960. Nhiều vụ thôn tính đã được tài trợ bởi giá cổ phiếu tăng cao của chính các tập đoàn, những mánh khóe tài chính khiến Morgan Stanley lo lắng. Ngân hàng không thực sự bị áp lực

phải tham gia cơn sốt này. Hầu hết các khối liên minh là những công ty mới nổi và không phải công ty lớn, có danh tiếng vững chãi trong danh sách khách hàng của Morgan Stanley.

Tái cơ cấu doanh nghiệp vẫn còn bị hạn chế bởi nghi thức của Phố Wall, nơi không chấp nhận những vụ thôn tính không tự nguyện. Sợ xung đột với khách hàng, Morgan Stanley đưa ra một quy tắc cấm thôn tính thù địch. Năm 1970, ngân hàng suýt nữa tham gia một phi vụ như vậy khi Warner-Lambert quyết định thôn tính một phần doanh nghiệp dao cạo của Eversharp; trong vụ đó, chỉ riêng việc bị đe dọa thôn tính đã khiến mục tiêu đầu hàng. Vì vậy, phải đến tận năm 1974, Morgan Stanley mới bắt đầu vi phạm nguyên tắc của họ khi International Nickel (Inco) theo đuổi ESB có trụ sở tại Philadelphia, trước đây có tên là Electric Storage Battery.

Đến thời điểm này, một cộng sự trẻ đầy tham vọng là Bob Greenhill đang đứng đầu Phòng Mua lại và Sáp nhập gồm bốn người. Ông miễn cưỡng tham gia lĩnh vực thôn tính, coi đây là một con đường thăng tiến chậm chạp nhưng rồi nhanh chóng nhận thấy nó mở ra cơ hội kiếm được nhiều tiền, rất nhiều tiền. Là ngôi sao thâu tóm đầu tiên của Phố Wall, Greenhill viết lại các quy tắc của trò chơi. Ông muốn công việc phải có tính thử thách, chuyên nghiệp và kỷ luật cao. Trên hết, ông muốn nó phải mang lại lợi nhuận chứ không chỉ là món quà nhỏ dành tặng cho một khách hàng thân thiết. Dù một số cộng sự lớn tuổi vẫn muốn cung cấp dịch vụ sáp nhập miễn phí, Greenhill, Yerger Johnstone và Bill Sword đã thiết kế ra một biểu phí lấy phần trăm từ số tiền liên quan đến việc thôn tính. Từ thời điểm đó, ngân hàng yêu cầu các công ty trả phí duy trì để họ có thể tìm các mối sáp nhập, quy trình mà nhân viên sẽ họp bàn cùng nhau về các trận chiến hình dung.

Khi tư vấn sáp nhập chỉ là dịch vụ miễn phí để duy trì quan hệ bảo lãnh phát hành với khách hàng, ngân hàng đầu tư không có động lực để chấp nhận hoặc từ chối việc thôn tính, nhờ vậy đảm bảo tính khách quan của họ. Bây giờ hệ thống mới khuyến khích càng nhiều càng tốt. Việc thôn tính càng lớn và thường xuyên, Morgan Stanley càng có nhiều lợi nhuận. Tâm lý này liên quan trực tiếp đến việc bảo lãnh phát hành ngày càng sụt giảm về tầm quan trọng. Nếu khách hàng blue-chip kinh doanh trái phiếu ít hơn, tại sao phải cho họ thêm các lợi ích khác? “Chúng tôi tính phí các dịch vụ mình cung cấp”, Lewis Bernard giải thích. “Khi khách hàng yêu cầu chúng tôi thực hiện nhiệm vụ, chúng tôi kỳ vọng được trả tiền để làm việc đó”.[31]

Là con trai của một người nhập cư Thụy Điển và chủ sở hữu công ty quần áo ở Baltimore, Bob Greenhill đến Morgan Stanley sau khi kinh qua Yale, Trường Kinh doanh Harvard và Hải quân Mỹ. Ông là một trong "sáu kẻ bất kính" trong cuộc đảo chính không đổ máu của Bob Baldwin. Trong Hải quân, ông được gọi là Greenie và cái tên này vẫn tồn tại ở Morgan Stanley, một ngân hàng thích thú các biệt danh. (Baldwin là Baldy). Thấp và gầy cùng mái tóc xoăn, bờ vai rắn chắc và vòng eo hẹp, ông có một nụ cười trẻ thơ che giấu sức mạnh ám ảnh bên trong.

Greenhill là hiện thân của phong cách tấn công đặc trưng ở Phố Wall vào những năm 1980. Ông sống sót trong chiến đấu và sức chịu đựng của ông trong những cuộc thương lượng thâu đêm đã trở thành huyền thoại. Ông sinh ra là để dành cho những cuộc chiến tài chính. Một cựu cộng sự nhận xét: "Bob rất thông minh và không nể nang ai. Ông ấy không quan tâm đến việc anh nghĩ gì và không cần sự chấp nhận hay ghi nhận của đồng nghiệp. Ông ấy làm việc theo ý mình, rất lý trí và tập trung. Trên bức tường của văn phòng riêng, ông có một bức tranh Al Capp vẽ Fearless Fosdick bị trúng đạn chi chít. Tựa đề của bức tranh là MERE FLESH WOUNDS (Tạm dịch: Chỉ là vết thương thể xác). Đó là cách Bob nhìn nhận chính mình". Từng được gọi là "võ sỹ đạo cuối cùng", Greenhill có những phẩm chất khiến ông trở thành nhà đàm phán tài giỏi nhưng cũng là một người khó sống cùng. Một cựu cộng sự nhận xét: "Bob biết ông ta giỏi và hay lên giọng kẻ cả với khách hàng. Nhưng các CEO không thể không sử dụng người tốt nhất. Vì vậy, họ chỉ quyết định nhượng bộ vì ông ấy quá giỏi".

Greenhill là điều hiếm thấy ở Morgan, một cộng sự nổi bật với một cá tính khác biệt trong tâm trí mọi người. Sự công khai đi kèm một cách tự nhiên với ngân hàng giao dịch, giống như sự bảo mật đi kèm ngân hàng quan hệ trước kia. Dù phong cách ăn mặc của Morgan khá kín đáo và bảo thủ, Greenhill đeo dây quần in lồng họa tiết tờ đô- la. (Chắc chắn Harold Stanley sẽ phải co rúm người!) Ông giống như một chủ ngân hàng biệt kích tháo vát, hành động quyết liệt chứ không phải một ông chủ ngân hàng lịch lãm sang trọng thời xưa cũ. Có lần ở Ả-rập Xê-út, sau khi lỡ một chuyến bay thương mại, ông thuê một máy bay riêng cùng hai cộng sự khác đến bữa tối đã hẹn trước ở một thành phố khác.

Thay vì tennis hay golf, Greenhill thích chơi những môn thể thao đơn độc có thể kiểm tra sức bền. Mỗi sớm, ông chạy bộ gần nhà ở Greenwich, Connecticut. Ông cũng là người đam mê xe gắn máy. Có lần trong kỳ nghỉ, phi công thả ông và một số bạn đồng hành xuống ca-nô trên một dòng sông băng ở Bắc Cực để rồi đón họ tại

Đại Tây Dương cách đó 500 dặm sau một tháng. Việc thôn tính Greenhill gần giống những kỳ nghỉ như thế. Một người bạn từng nói với nhà văn David Halberstam: "Bob coi những trận chiến này như Okinawa thu nhỏ".[32] Greenhill thấm nhuần luận điệu mới của các trận chiến doanh nghiệp: "Điều quan trọng là phải biết về một giám đốc điều hành, liệu ông ta có gan cho cuộc chiến hay không. Anh sẽ thấy rõ bản chất một người sau lớp vỏ hào nhoáng".[33] Thế giới của ngân hàng đầu tư, từng hấp dẫn bởi sự sang trọng thanh tao, bây giờ là một buồng lái của các chiến binh áo sọc.

Năm 1974, Greenhill là thống soái của Morgan Stanley trong phi vụ thôn tính thù địch đầu tiên – International Nickel bất ngờ đột kích ESB, hãng sản xuất pin lớn nhất thế giới. Đó không phải sự thôn tính cưỡng ép đầu tiên trong lịch sử Phố Wall. Chẳng phải vụ sập sàn chứng khoán năm 1901 là do Edward H. Harriman tấn công vào Northern Pacific hay sao? Tuy nhiên, vụ việc vẫn khiến Phố Wall gặp cú sốc lớn vì Inco là một hãng blue-chip bảo thủ và Morgan Stanley là bên giám hộ chính thức của Quy tắc các chủ nhân hàng quyền quý.

Công ty J. P. Morgan & Co. từ lâu thống trị ngành khai thác mỏ, cấp vốn cho Anglo-American; Kennecott; Anaconda; Newmont Mining; Phelps, Dodge và Texas Gulf Sulphur. Hoàn cảnh khó khăn của Inco là ví dụ điển hình cho khách hàng khai mỏ lâu đời của Morgan Stanley. Trong những năm 1950, công ty của Canada kiểm soát một sản lượng đáng kinh ngạc, tương đương 85% sản lượng niken của phương Tây. Vào những năm 1970, nó dần đánh mất thế độc quyền. Bị vùi dập do biến động của giá niken và đồng, giám đốc công ty quyết định đa dạng hóa. Sau lệnh cấm vận dầu mỏ ở Ả-rập năm 1973, Inco bị ESB có trụ sở tại Philadelphia trêu ngươi với cuộc nói chuyện mơ hồ về xe điện chạy bằng ắc-quy ô tô có bột niken Inco của ESB.

Cần lưu ý rằng động lực cho sự thôn tính đáng chú ý này bắt nguồn từ Inco chứ không phải Morgan Stanley. Giám đốc Tài chính của Inco, Chuck Baird, từng làm việc dưới quyền Bob Baldwin với tư cách là Thứ trưởng Hải quân. Chính Baird đã thuyết phục cấp trên tấn công ESB – dù có Morgan Stanley hay không. Bằng cách tiến hành một cuộc tấn công như vậy, đội ngũ quản lý mới của Inco muốn từ bỏ hình ảnh trì trệ của công ty. Đề nghị đến từ một khách hàng đáng tin cậy khiến Morgan Stanley lâm vào tình thế khó xử.

Các thương vụ sáp nhập bùng nổ trong thị trường giá xuống

những năm 1973-1974. Hàng trăm công ty môi giới từ bỏ ngành kinh doanh, xe limousine biến mất và giá thuê văn phòng ở trung tâm thành phố giảm mạnh. Nhà hàng Coachman, một chỗ ăn trưa nổi tiếng, treo tấm biển "ALL THE SALAD YOU CAN EAT" (ĂN SALAD THỎA THÍCH) và "FREE FLOWING WINE" (UỐNG VANG THẢ CỬA).[34] Những người thuộc thế hệ cũ nói rằng đường phố chưa từng ảm đạm như vậy kể từ năm 1930. Tuy nhiên, các ngân hàng đầu tư vẫn thấy hy vọng trong *tình trạng lạm phát trì trệ mới* – sự kết hợp của lạm phát và kinh tế trì trệ. Lạm phát trì trệ đột nhiên khiến việc mua các công ty ở Phố Wall trở nên rẻ hơn so với việc đầu tư từ những viên gạch nền móng ban đầu. Thời đại "Lập nghiệp trên giấy", theo cách gọi của nhà kinh tế học Harvard Robert Reich, đã đến.

Gần 40 cộng sự của Morgan Stanley (thực ra là các giám đốc sau vụ sáp nhập một phần năm 1970) tranh cãi về việc có nên từ bỏ Inco hay chống lại bộ quy tắc đã chi phối thế giới tài chính cao quý trong gần 150 năm. Ngân hàng vẫn hành động theo sự đồng thuận trong các vấn đề lớn. Phản đối những người cứng nhắc hơn, Greenhill họp bàn với Baldwin và Chủ tịch Frank A. Petito. Vai trò của Petito khiến nhiều người thắc mắc. Trên danh nghĩa, Petito đóng vai trò chủ tịch ngân hàng, nhưng lại là người nhút nhát và sống nội tâm. Ông nắm ít quyền điều hành và giao hết trách nhiệm cho Baldwin. Tuy nhiên, với các vấn đề chính sách quan trọng, phiếu bầu của ông có trọng lượng rất lớn. Kế thừa vai trò của Harry Morgan, ông là người đóng vai trò quan trọng và lương tâm của ngân hàng. Petito nhận thấy ngân hàng cần quyết liệt hơn trong hoạt động kinh doanh. Từ đây, một thuật ngữ mới lọt vào kho từ vựng của Morgan Stanley: khi phe của Greenhill cần thúc giục một cổ đông cao cấp vẫn do dự trước một động thái gay gắt, họ nói rằng người đó cần được *sửa gáy* (tiếng Anh là *fapped* – lấy từ chữ cái đầu trong tên của Frank A. Petito).

Greenhill trình bày rằng việc thực hiện hành động thôn tính thù địch là xu hướng không thể cưỡng lại và công bằng đối với các cộng sự, thậm chí là cả cấp quản lý. Lý luận về tính tất yếu có lẽ là yếu tố quyết định. Một cộng sự nhớ lại: "Chúng tôi chủ yếu tranh luận rằng nếu chúng tôi không làm những gì khách hàng muốn, người khác sẽ làm". Các cổ đông dễ dàng chấp nhận luận điểm này hơn sau khi Morgan Stanley làm việc với Morgan Grenfell và Yerger Johnstone dẫn những cuộc công kích chưa từng có tiền lệ cho nước Mỹ ở London. Bob Baldwin đồng ý: "Chúng tôi đã cân nhắc rất nhiều về điều này… Khi nước dâng lên ở London, nó sẽ sớm làm ngập New York mà thôi".[35]

Frank Petito tìm ra cách để xoay chuyển việc mạo phạm truyền thống thành điều có vẻ đáng sùng kính: khi thuận theo Inco, ngân hàng tôn vinh một truyền thống Morgan cũ về phục vụ các khách hàng trung thành. Tuy nhiên, Petito cũng nhấn mạnh cuộc đột kích của Inco sắp tới chỉ là một trường hợp ngoại lệ. Một thỏa hiệp được đưa ra: trong tương lai, ngân hàng sẽ chỉ thiết kế tấn công thù địch cho các khách hàng hiện có và cảnh báo đầy đủ cho họ về những hậu quả không mong muốn. Điều này tất nhiên không làm mất các mối làm ăn của họ. Những khách hàng lớn của Morgan Stanley là kiểu khách hàng muốn tiến hành các cuộc thôn tính và họ đã biết tất cả những hậu quả không mong muốn. Thỏa hiệp này chủ yếu là trấn an các khách hàng của ngân hàng rằng Morgan sẽ không quay lại săn lùng chính họ.

Tại thời điểm này, Morgan Stanley đã thực hiện một quyết định không chính thống khác. Giống như Morgan Guaranty, ngân hàng từ lâu dựa vào hãng luật uy tín là Davis, Polk and Wardwell. Tuy nhiên, hãng này coi công việc thôn tính là điều thô bỉ và tránh xa nó. Không muốn liên lụy trong những vụ kiện phát sinh sau việc thôn tính, các cộng sự Morgan Stanley muốn có một chuyên gia dày dạn, cứng rắn. Greenhill khăng khăng muốn thuê những người nhiều kinh nghiệm như Joe Flom của Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom, người mà ông từng gặp thông qua Bill Sword. Flom là người đàn ông thấp bé, thân thiện đeo kính, từng học tại trường Cao đẳng được miễn học phí của Manhattan, sau đó là trường Luật Harvard. Ông đi tiên phong trong việc thôn tính thù địch những năm 1950, khi Skadden, Arps vẫn là một tổ chức khiêm tốn với bốn nhân sự. Trong 20 năm, ông trở nên phát đạt nhờ những phi vụ tấn công thù địch mà các hãng luật có tiếng bỏ qua.

Khi Flom trở thành cố vấn đặc biệt của Morgan Stanley, các cổ đông của Davis, Polk đùng đùng nổi giận. Dù những hậu quả khác của nó là gì, xu hướng thôn tính thù địch đã dân chủ hoá giới tư pháp New York và mở đường cho các luật sư Do Thái gia nhập Phố Wall. Cả Joe Flom và Marty Lipton của Wachtell, Lipton, Rosen và Katz kiếm lợi vì ban đầu các hãng luật WASP có tiếng không muốn bẩn tay khi dính vào các vụ thôn tính. Nhờ đó, Flom kiếm được 3-5 triệu đô-la một năm và hãng luật của ông cuối cùng trở thành hãng luật lớn nhất New York với 900 luật sư. Flom sẽ là một phần không thể tách rời trong bộ máy thôn tính của Morgan Stanley. Greenhill sau đó nói: "Chúng tôi hiểu rõ công việc của nhau đến nỗi gần như có thể hoán đổi vị trí cho nhau ".[36] Trong năm 1975, Morgan Stanley hoàn tất quá trình sáp nhập, không muốn chịu trách nhiệm vô hạn với những hoạt động rủi ro do Greenhill tiến

hành.

Đối với cuộc tấn công Inco – ngày 17 tháng 7 năm 1974, Bob Greenhill gọi cho Fred Port của ESB để nói rằng ông và các đại diện của Inco muốn đến thăm ông này ở Philadelphia vào ngày hôm sau. Port chuẩn bị khởi hành đi săn ở Kenya. Dù luôn nghĩ Greenhill là anh chàng ngựa non háu đá nhưng ông đã hủy kế hoạch chuyến đi vì quá bất ngờ. Các giám đốc ngoài Inco không hề biết về những động thái sắp xảy ra cho đến buổi sáng hôm sau, khi Chuck Baird và Greenhill thông báo cho họ. Phê chuẩn gần như được đồng thuận tuyệt đối; người duy nhất không đồng ý là Ellmore Patterson của Morgan Guaranty. Nguyên nhân ông bỏ phiếu trắng là vì ông có một chân trong hội đồng quản trị tại Union Carbide, đối thủ của ESB.

Những người này sau đó bay tới Philadelphia bằng trực thăng. Cuộc tấn công của họ mang chiến lược điển hình của Flom-Greenhill – đánh nhanh thắng nhanh cho họ lợi thế của sự bất ngờ. Chiến lược này đặc biệt hiệu quả trong những ngày đầu khi họ phải đối mặt với các giám đốc điều hành thiếu kinh nghiệm. Fred Port của ESB của đã sốc khi biết Inco muốn mua lại công ty của mình với giá 28 đô-la một cổ phiếu, khá cao so với mức giá thị trường là 19 đô-la. Khi Baird nói thêm rằng họ sẽ tiến hành dù ESB có thích hay không, Port đỏ bừng mặt.

Tranh thủ sự trợ giúp của Steve Friedman từ Goldman, Sachs, Port gửi lá thư tố cáo hành vi khiếm nhã đó. Friedman cho rằng chẳng ai còn biết xấu hổ ở Phố Wall nữa, ông khuyên Port nên phản đối trên cơ sở chống độc quyền hoặc tìm một "vị cứu tinh". Cùng một lúc, Morgan Stanley và Goldman, Sachs đã ổn định vào đúng vị trí của mình trong giới thôn tính. Đại diện cho phe nóng vội – những gã khổng lồ già nua nay muốn đa dạng hóa sang lĩnh vực khác – Morgan trở thành phe chủ chiến. Liên kết với các doanh nghiệp vừa và doanh nghiệp bán lẻ có nguy cơ trở thành con mồi, Goldman, Sachs tìm thấy sở trường trong việc phòng ngự. Tự coi mình là Robin Hood của Phố Wall, Goldman, Sachs từ chối đại diện cho những kẻ xâm lược, mặc dù đôi khi công ty vẫn cố vấn cho họ. Dần dần Phố Wall chia thành hai phe, phe tấn công (Morgan Stanley, First Boston, Drexel Burnham, Merrill Lynch và Lazard Frères) và phe phòng thủ (Goldman, Sachs; Kidder Peabody; Salomon Brothers; Dillon, Read và Smith, Barney). Và Joe Flom liên tục chống lại chuyên gia phòng thủ Marty Lipton.

ESB đã lôi kéo được một vị cứu tinh – Harry Grey của United Aircraft (sau này là United Technologies). Hãng này nhảy vào một

cuộc đấu thầu khiến giá của các hãng sản xuất pin cao hơn nhiều so với giá chào mua ban đầu. Được Greenhill chống lưng, Inco ra đòn trực tiếp, tăng giá chào mua cuối cùng từ 38 đô-la lên 41 đô-la một cổ phiếu và giành chiến thắng chỉ trong vòng một ngày. Trị giá của Inco bỗng tăng gấp đôi so với trước khi cuộc đấu giá điên cuồng bắt đầu.

Greenhill hay hồi tưởng về vụ Inco còn Frank Petito thì tỉnh táo và có cái nhìn đa chiều hơn về cuộc tấn công thù địch được Morgan Stanley hợp thức hóa. "Có nhiều vụ không thành công", sau này ông nói. "Nhưng ta phải nhớ thời đó là vậy. Giới quản lý luôn muốn làm điều đó".[37] Đây chính là nguyên tắc của Morgan Stanley trong những năm 1970 – ngân hàng là một công cụ thụ động của khách hàng, cho dù có chút miễn cưỡng. Greenhill nhấn mạnh: "Phố Wall không tạo ra xu hướng sáp nhập... Chúng tôi khiến các giao dịch được hoàn thành".[38]

Quan điểm này dường như bác bỏ trách nhiệm của ngân hàng trong xu hướng đó, tuy nhiên, vẫn còn nhiều điều khó nói. Greenhill không bao giờ có thể dùng những từ như thù địch hay không thân thiện khi nói đến các vụ thôn tính. "Chúng tôi không muốn gọi chúng là những cuộc thôn tính không thân thiện", ông nói với tờ *Business Week* vào năm 1974. "Chỉ vì ban quản lý không đồng tình không có nghĩa rằng thỏa thuận không mang đến lợi ích tốt nhất cho các cổ đông. Morgan Stanley sẽ không bao giờ cho phép bản thân tham gia một thỏa thuận không phục vụ lợi ích cao nhất của cổ đông".[39]

Giống như cuộc tấn công New York Central của Robert Young, Inco-ESB sẽ cho thấy chất lượng thiếu căn cứ của những vụ thôn tính thù địch. Khi Greenhill đột kích Fred Port, công ty thông báo doanh thu kỷ lục tới hơn 300 triệu đô-la cho năm tài chính của mình. Dù đưa ra nhiều hứa hẹn, Inco không thể nâng tầm hơn con số đó. ESB đã trượt dài trong cạnh tranh với pin Dura-cell và ắc-quy không cần bảo trì của xe Delco-Sears. Đến năm 1980, nó dần thua lỗ và chủ tịch mới của công ty, Chuck Baird, rao bán ESB và thừa nhận rắc rối trong việc kinh doanh định hướng bán lẻ. Việc Bob Greenhill sau này vẫn còn hoài niệm về chiến thắng trong vụ Inco-ESB nói nhiều về cách thức mà ngân hàng đầu tư đang dần trở nên thiếu tính liên kết với thực tế kinh tế về việc làm, nhà máy và con người. Dựa vào đâu mà thôn tính có thể được hiểu như chiến thắng? Ngân hàng đầu tư đã bắt đầu có cái nhìn ngắn hạn hơn về những ngành nghề kinh doanh của khách hàng.

Sau khi Morgan Stanley cho phép thôn tính thù địch, các đối thủ

cạnh tranh liền nhảy vào. Một năm sau, George Shinn của First Boston liên kết với Bruce Wasserstein và Joe Perella để khởi động một hoạt động Mua lại và Sáp nhập riêng biệt. Năm 1974, 100 triệu đô-la vẫn được coi là một thương vụ lớn. Đến năm 1978, hơn 80 giao dịch vượt quá số tiền đó, với một loạt giao dịch phổ biến rơi vào khoảng từ 500-600 triệu đô-la. Không giống như những vụ thôn tính tập đoàn vào những năm 1960 được tài trợ bằng cổ phiếu của công ty mua lại, những phi vụ thôn tính mới chủ yếu được được thực hiện bằng tiền mặt. Bởi vì Morgan Stanley tính phí theo tỷ lệ phần trăm trên tổng số tiền, lợi nhuận của nó đã tăng vọt.

Cũng giống như các hoạt động giao dịch, công việc thôn tính đã giúp đa dạng hóa ngân hàng. Ba chuyên viên nữ được điều đến làm việc tại Phòng Mua lại và Sáp nhập. Tuy vậy, Greenhill và các đồng nghiệp nam dựng lên một bức tường xung quanh những người phụ nữ và cô lập họ như "nhân viên thống kê". Vợ họ coi đó là đám phụ nữ hạng hai: khi những phụ nữ chưa lập gia đình ở Morgan Stanley tới London và Cleveland để thực hiện các phi vụ thôn tính, hai người vợ đã giận dữ gọi điện, than vãn về việc sắp xếp này. Phải đến giữa thập niên 1980, Morgan Stanley mới có giám đốc điều hành là nữ.

Hoạt động tư vấn sáp nhập trên Phố Wall sẽ sớm bùng phát sau ngày 1 tháng 5 năm 1975, khi SEC bỏ quy định về những khoản hoa hồng cố định trong các giao dịch chứng khoán. Điều này đã cướp đi dòng doanh thu dễ dàng, đáng tin cậy và buộc các công ty chứng khoán phải tìm kiếm công việc kinh doanh mới. Morgan Stanley, giờ đây giao dịch cổ phiếu cho các tổ chức, vận động rất mạnh để chống lại quy luật này. Mượn một khái niệm từ thời còn trong hải quân, Bob Baldwin cảnh báo rằng "Mayday" (Tín hiệu báo nguy) có thể đẩy 150-200 doanh nghiệp địa phương đến bờ vực thất bại – một dự báo đáng báo động cho thấy mặt tiêu cực. Morgan Stanley coi các doanh nghiệp khu vực là bộ đệm chống lại gã khổng lồ bán lẻ như Merrill Lynch. Là người đứng đầu một ngân hàng bán buôn từ lâu phụ thuộc vào các nhà môi giới chứng khoán khu vực, Baldwin không muốn nhìn thấy sự sụp đổ của thế giới xanh-đi-ca mà ông quý trọng.

Khi "Mayday" xảy ra, vào năm 1975, Morgan Stanley đã cố gắng đi ngược lại xu hướng và bám vào những mức phí cũ. Trên Phố Wall bắt đầu lan đi lời đồn rằng ngân hàng sẽ loại bỏ bất cứ đối tác nào khỏi xanh-đi-ca của họ nếu dám cắt giảm giá. Baldwin gọi đó là "lời nói dối trắng trợn". Tuy nhiên, thật khó có thể đi ngược lại những thay đổi này và cuối cùng tỷ lệ hoa hồng giảm 40% trong

các tổ chức đầu tư. Từ đống tro tàn này sẽ nảy nở một Phố Wall mới mẻ – Phố Wall kẻ cướp. Ngay cả những ngân hàng bảo thủ cũng bắt đầu áp dụng chiến thuật từng được coi là chỉ phù hợp với những kẻ ngoại đạo bất mãn. Trong việc thôn tính Inco-ESB, chính Morgan Stanley, dẫn đầu Phố Wall, lần đầu tiên giương cờ hải tặc Jolly Roger và nó sẽ băng qua những vùng biển ngày càng nhiều sóng dữ.

Chương 30
Các lãnh tụ Hồi giáo

Với Morgan Guaranty, cuộc suy thoái năm 1973-1974 cũng phơi bày một thế giới mới đầy sóng gió. Lệnh cấm vận dầu mỏ ở Ả-rập khiến giá dầu thế giới tăng vọt, kéo theo lạm phát và thị trường tài chính lao dốc. Cùng với việc chấm dứt tỷ giá hối đoái cố định vào đầu năm 1970, việc buôn bán trao đổi ngoại hối trở thành một canh bạc điên dại. Tháng 11 năm 1973, Chủ tịch Morgan Walter Hines Page cảnh báo bạn bè tại Ngân hàng Quốc gia Franklin không nên đặt cược quá mức vào giao dịch ngoại hối. Ông cũng lặng lẽ đánh động Fed New York về vấn đề này. Tháng 5 năm 1974, Franklin bị lỗ nặng do vấn đề ngoại hối. Bỗng nhiên, các khách hàng ký gửi đồng loạt rút tiền, nhiều nhất kể từ thời Đại Suy thoái. Cùng lúc đó, hàng loạt ngân hàng đóng cửa trong một diễn biến chưa từng có trong lịch sử Mỹ. Khi ngân hàng tư nhân lớn nhất của Tây Đức Bankhaus Herstatt đột nhiên phá sản trong tháng 6, Morgan Guaranty phải gánh khoản lỗ 13 triệu đô-la. Mùa thu năm đó, Fortune cảnh báo: "Hệ thống tài chính quốc gia đang phải đối mặt với cuộc khủng hoảng trầm trọng nhất kể từ Ngày nghỉ Ngân hằng năm 1933*. Đây là một cuộc khủng hoảng niềm tin. Công chúng ngày càng lo ngại về khả năng thanh toán của ngay cả những ngân hàng sinh lời nhất".[1]

**. Nước Mỹ năm 1933 lúc này đang lún sâu trong suy thoái. Ngày 14/2/1933, tiểu bang công nghiệp Michigan tuyên bố đóng cửa các ngân hàng trong tám ngày. Dân chúng khắp nơi thi nhau rút tiền do lo lắng các ngân hàng khác cũng đóng cửa. Chỉ trong vài tuần sau đó, phần lớn các tiểu bang khác đưa ra tuyên bố tương tự nhằm ngăn chặn làn sóng rút tiền. Vào thời điểm đó, Franklin Delano Roosevelt vừa nhậm chức và quyết tâm hồi phục niềm tin của dân chúng với ngành ngân hàng. Vào ngày 6/3/1933, ông tuyên bố lễ ngân hàng toàn quốc kéo dài bốn ngày để Quốc hội có thể ra một nghị quyết*

nhằm cứu vãn tình hình. (BTV)

Trong thời điểm khó khăn này, các ngân hàng bỗng cảm thấy bị đồng đô-la dầu mỏ của Ả-rập cám dỗ. Nếu người Ả-rập gây ra cuộc khủng hoảng tài chính, chính họ cũng đưa ra một giải pháp hiển nhiên. Đối với Morgan Guaranty, lúc này đang vất vả giữ cán cân thanh toán ổn định, cơn mưa đô-la dầu mỏ mang một vẻ đẹp siêu thực giống như cầu vồng trong bão. "Chúng tôi rất lo lắng về đồng đô-la", Walter Page cho hay. "Bỗng nhiên từ đâu tới những tay Ả-rập Xê-út có nhiều đô-la hơn khả năng giữ tiền của chúng tôi. Anh gần như phải trở thành người Ả-rập Xê-út – một cách nhanh chóng"[2]. Đồng đô-la dầu mỏ chủ yếu chảy vào bốn ngân hàng Mỹ là Morgan Guaranty, Chase, Citibank và Bank of America. Người Ả-rập cực kỳ hợm hĩnh, ưa thích các ngân hàng ưu tú, bảo thủ. Họ đánh giá cao ánh hào quang xưa cũ, phong cách kín đáo và truyền thống Thiên chúa của Morgan (đến tận năm 1980, ngân hàng mới có đại cổ đông là người Do Thái).

Khi vô số ngân hàng ở khu vực Trung Đông khép nép trước trước lãnh tụ Hồi giáo Ả-rập Xê-út, Morgan Guaranty được hưởng quyền tiếp cận mà không kẻ nào có thể nhân bản. Mối quan hệ bí mật Morgan-Ả-rập bắt nguồn từ khi Ibn Saud thành lập vương quốc Ả-rập vào đầu những năm 1930. Vào thời điểm này, các cửa hàng đổi tiền với sàn nhà đầy bùn đất đóng vai trò là những ngân hàng tạm thời. Tháng 4 năm 1933, Standard Oil of California (SoCal) lần đầu tiên đàm phán nhượng quyền khai thác dầu với Bộ trưởng Tài chính của Ả-rập Xê- út, Abdullah Sulaiman. Họ đồng ý một khoản vay ban đầu bằng vàng trị giá 30.000 bảng Anh, cộng với tiền thuê năm đầu tiên trị giá 5.000 bảng Anh bằng vàng. Việc thực hiện thanh toán đặt ra một bài toán hóc búa vì hệ thống tiền tệ của người Ả-rập Xê-út xưa chỉ sử dụng tiền kim loại cồng kềnh; đến tận 20 năm sau, vương quốc này mới có tiền giấy. Vì vậy, những đống vàng khổng lồ đã được vận chuyển bằng tàu biển đến nơi thanh toán.

Thỏa thuận này gần như chấm dứt khi Tổng thống Roosevelt, nghe theo lời khuyên của Walter Lippmann và Russell Leffingwell, cấm Mỹ xuất khẩu vàng. Là một công ty Mỹ, SoCal cần phải có sự cho phép của Bộ Tài chính Mỹ mới có thể chuyển vàng sang Ả-rập Xê-út. Khi chờ sự cho phép chính thức, tương lai của nó ở Ả-rập Xê-út của dường như dựa vào lô vàng duy nhất đó. Ngày 26 tháng 7 năm 1933, Dean Acheson, khi đó giữ chức Bộ trưởng Tài chính, từ chối yêu cầu của SoCal. Bất chấp những quy định mới, công ty dầu lửa này trong lúc hoảng sợ đã mua 35.000 đồng vàng sovereign* từ một chi nhánh của Guaranty Trust ở

London.

*. *Một đồng vàng sovereign bằng một bảng Anh. (BTV)*

Đầu tháng 8 năm 1933, số vàng từ chợ đen này khởi hành đến Vịnh Ba Tư trên con tàu P&O. Khi tàu cập bến, một đại diện của SoCal đã đếm 35.000 đồng tiền dưới cặp mắt cảnh giác của Suliman. Khi người Ả-rập Xê-út hỏi những gì họ nên làm gì với số tiền này, SoCal đề cử Guaranty Trust. Trong nhiều năm qua, các công ty dầu Mỹ vận chuyển hàng triệu đồng vàng sovereign Anh tới Ả-rập Xê-út bằng thuyền hoặc máy bay. Đến thập niên 1940, Socal đã đưa Texaco, Standard Oil ở New Jersey và Mobil vào vương quốc dầu mỏ trên sa mạc cùng gia nhập một công ty mới có tên Arabian-American Oil Company hay còn gọi là Aramco. Aramco xây dựng nhiều công trình khác nhau, từ các bệnh viện đến máng lạc đà, tạo ra ảnh hưởng lớn trong vương quốc ngang ngửa với chính hoàng gia Ả-rập Xê-út. Vì phải nhập khẩu một lượng lớn nguyên liệu, Aramco thường xuyên cần thư tín dụng và các dịch vụ ngân hàng lỗi thời khác. Ngân hàng họ tin cậy là Guaranty Trust.

Harold Anderson của Guaranty có lẽ là giám đốc ngân hàng Mỹ duy nhất thường xuyên đến Ả-rập Xê-út sau Thế chiến II, mặc dù người Hà Lan và Pháp đều cố thủ ở đó. (Hội Thương mại Dịch vụ Hà Lan đưa khách hành hương Indonesia đến Mecca.) Là khách buôn lạc đà lâu năm, người Ả-rập coi trọng các mối quan hệ cá nhân. Anderson vui tính, dễ gần thường tặng họ những món quà đầy màu sắc như yên ngựa nạm đá để lấy lòng. Guaranty cho Ả-rập Xê-út vay tiền dựa trên các khoản cầm cố là doanh thu dầu (có thể bao gồm cả các khoản vay cá nhân nhỏ cho Quốc vương Saud) đồng thời quản lý tài khoản đô-la cho những người đứng đầu Ả-rập Xê-út. Là ngân hàng của Aramco, Guaranty cũng quản lý doanh thu dầu mỏ bằng đồng đô-la của Ả-rập Xê-út.

Mặc dù không có giao dịch với Ả-rập Xê-út vào những năm 1950, J. P. Morgan & Co. vẫn là ngân hàng của một ông lớn khác trên Bán đảo Ả-rập, Bechtel, chính là đại gia xây dựng các công trình của Aramco. Bechtel hình thành mối hợp tác chặt chẽ với doanh nhân Ả-rập Suliman Olayan, từng là một người điều vận Aramco không xu dính túi làm nên hơn 1 tỷ đô-la và 50% cổ phần ở Công ty Ả-rập Xê- út Bechtel Company. Là một thành viên của Hội đồng Quốc tế của Morgan Guaranty, Olayan tạo ra một mạng lưới dày đặc, bất khả xâm phạm với những sợi dây liên kết ràng buộc Morgan Guaranty, Bechtel, hoàng gia Ả-rập Xê-út và các công ty dầu khí Mỹ.

Giống như nhân vật lão hà tiện, Bộ trưởng Bộ Tài chính Suliman thường bị đồn là tích trữ của cải quốc gia – đồng bạc riyal và đồng vàng sovereign – trong một chiếc rương giấu dưới gầm giường. Nó được coi là một trong số ít các ngân hàng trung ương di động trên thế giới. Sau năm 1950, khi Ả-rập Xê-út chia tiền thuê mỏ với Aramco theo tỷ lệ 50-50 công bằng hơn, các đồng tiền lấp đầy một hầm có đáy hình vuông, mỗi cạnh dài 21m và sâu 2m. Tài chính thời trung cổ cũ không còn đủ đáp ứng, tuy nhiên, các nỗ lực nhằm hiện đại hóa hệ thống tiền tệ đều vấp phải trở ngại từ quy tắc cấm thanh toán và nhận lãi của đạo Hồi.

Năm 1952, khi thành lập ngân hàng trung ương, Ả-rập Xê-út lưỡng lự trong việc đặt tên để tránh kích động các tín hữu. Cuối cùng, họ khéo léo chọn cái tên Cơ quan Tiền tệ Ả-rập Xê-út hoặc SAMA, bắt đầu với khoảng 15 triệu đô-la. Cơ quan này phát hành những đồng tiền xu vàng Ả-rập Xê-út và tiền giấy đầu tiên của vương quốc để những người hành hương đến thánh địa Mecca sử dụng. Thứ này dần thay thế loại đồng xu nặng nề. Tuy nhiên, nhiều chiến binh sa mạc và tùy tùng của quốc vương ưa thích kim loại cứng, quý giá và chính bản thân Quốc vương Faisal cũng giữ một túi đồng tiền bạc trong hầm của Hiệp hội Thương mại Hà Lan.

Morgan Guaranty giúp cải tổ tài chính Ả-rập Xê-út thông qua một quý ông tài ba có tên là Anwar Ali, người Pakistan. Ông đến Ả-rập Xê-út lần đầu tiên trong chuyến công du hai tuần với vai trò người đứng đầu IMF ở Trung Đông. Năm 1958, Ả-rập Xê-út thuê ông làm thống đốc SAMA. Nhiệm vụ của ông là chấn chỉnh lại tình hình tài chính của vương quốc, lúc đó đang ở trong tình trạng hỗn loạn trầm trọng do tham nhũng, lạm phát và lãng phí. (Cung điện hoàng gia Ả-rập Xê-út có hệ thống điều hòa không khí lớn thứ hai trên thế giới chỉ sau Lầu Năm Góc.) Ali là người lịch thiệp, uyên bác, một tín đồ Hồi giáo mộ đạo, đeo kính viền bạc và hay mặc đồ Tây. Ông trở thành cố vấn tài chính cá nhân cho Quốc vương Faisal. Là thống đốc SAMA, ông nắm trong tay nhiều đô-la dầu mỏ hơn bất cứ ai trên trái đất, nhiều vàng hơn cả Vua Midas. Như nhà báo Tad Szulc đã viết năm 1974: "Chẳng có mấy ông vua hay tổng thống nào nắm nhiều quyền lực cá nhân đến vậy"[3]. Bằng phép chơi chữ khôn ngoan, ông gọi *lợi nhuận* là *tỷ lệ hoàn vốn đầu tư*, cho phép SAMA tích lũy một danh mục đầu tư chứng khoán hiện đại mà không xúc phạm đến Thánh Allah. "Một trong những điều đầu tiên Anwar chia sẻ với tôi về tình hình tài chính hỗn loạn ông phải đối mặt đó là ông sững sờ khi biết nhiều tài khoản Ả-rập Xê-út tại New York không hề nhận lãi", William D. Toomey, đại sứ Mỹ tại Ả-rập Xê-út khi đó, nói lại. "Ông cảm thấy xúc động vì các ngân

hàng đã thông cảm với quy tắc phản đối lợi nhuận do yêu cầu tôn giáo của Ả-rập Xê-út".[4]

Để vạch ra chiến lược đầu tư, Ali đã tuyển một nhóm nhỏ gồm các chủ ngân hàng phương Tây, đôi khi được gọi là White Fathers hoặc Three Wise Men trong tổ chức đầy bí ẩn này. Trong số đó có John M. Meyer, Jr. cao với hàng lông mày sâu róm, khi đó đứng đầu bộ phận quốc tế của Morgan và cuối cùng trở thành chủ tịch của ngân hàng. Ali ưa chuộng những khoản đầu tư bảo thủ như trái phiếu kho bạc và kiểu người truyền thống như Meyer chính là đối tác mà ông mong muốn. (Bên trong ngân hàng, ông được mệnh danh là Moody Meyer vì ông nhớ đến từng chi tiết tất cả các chứng khoán trong danh sách của Moody, kể cả những thương vụ nhỏ nhất.) Meyer cũng kín đáo, bí hiểm và đáng tin cậy vì sự trung thực thẳng thắn của mình. Đổi lại, ông ngưỡng mộ Ali trong sạch giữa vùng đất đầy tham nhũng. (John Bochow, trợ lý của Harold Anderson, từng nói với các đồng nghiệp một cách mỉa mai: "Đừng bao giờ làm ăn ở một đất nước mà chẳng mấy khi họ phải mặc áo khoác".) Chuyển tiền gửi của SAMA đến Morgan Guaranty, Ali biến nó thành kho ký gửi chính của Ả-rập Xê- út. Đổi lại, ngân hàng tuyển dụng con trai Ali tên là Pasha, tốt nghiệp Đại học Yale, đến làm việc.

Trong nhiều năm, Morgan Guaranty cố vấn đầu tư cho SAMA. Tuy nhiên, trong những năm 1960, ngân hàng Mỹ này đã trở thành nạn nhân cho sự thành công của chính mình. Vì là cố vấn chính phủ, nó không thể kiếm các mối làm ăn kinh doanh khác ở Ả-rập Xê-út mà không gặp phải xung đột về lợi ích. J. P. Morgan & Co. cần mở thêm khoảng cách giữa nó và Ả-rập Xê-út. "Anh không thể vừa cố vấn cho chính phủ lại vừa buôn bán với họ được", cựu Giám đốc điều hành của Morgan giải thích. Vì vậy, J. P. Morgan & Co. rút lui và giới thiệu White, Weld của New York cũng như Baring Brothers và Richard Fleming của London thế chân.

Khi giếng dầu bắt đầu phun trào lợi nhuận, Morgan Guaranty đã ở sẵn vị trí rất thuận lợi. Nó có thể đóng vai người bảo vệ của Ả-rập Xê-út vốn không có khả năng tự vệ chống lại những ngân hàng tham lam chỉ chăm chăm làm lợi cho bản thân. Nhận thấy nhu cầu về chuyên gia tài chính mới cho Ả-rập, Ali có ý tưởng về ngân hàng bán buôn quốc tế. Năm 1973, SAMA vẫn hoạt động trong một tòa nhà đổ nát gần sân bay Riyadh và thiếu máy điện tín. Nó đã lưu chuyển hàng chục tỷ đô-la tiền gửi trên toàn thế giới với đội ngũ nhân viên nhỏ chỉ có 10 người.

Tại một cuộc họp năm 1973 của IMF ở Nairobi, Meyer, Walter Page

và Lew Preston thuyết phục Ali về kế hoạch lập một ngân hàng bán buôn Ả-rập ở London với vai trò là đại lý của vương quốc tại thị trường châu Âu. Page nhớ lại: "Chúng tôi đã nói với ông ta: 'Ông phải có một cánh cửa mở ra với thế giới tài chính. Ông phải đầu tư một cách đúng đắn và bắt kịp những gì đang xảy ra trên thế giới'".[5] Thị trường đồng đô-la Mỹ ở châu Âu lúc đó đang trên đà phát triển nhanh tại London và khung thời gian có vẻ thuận lợi.

Lúc đầu, Ả-rập Xê-út muốn cả năm ngân hàng chính của họ ở châu Âu và Nhật Bản cùng chia sẻ trách nhiệm trong tổ hợp mới. Tuy nhiên, J. P. Morgan & Co. phản đối ý tưởng có vẻ hợp thời này. "Chúng tôi nói với Ả-rập Xê-út rằng để cơ quan này có thể hoạt động hiệu quả, phải có một bên nắm phần chính", Page nói. Vậy đâu là bên phải chịu trách nhiệm chính? Khi Ngân hàng Quốc tế Ả-rập Xê-út ra mắt vào năm 1975, SAMA sở hữu 50%, Morgan Guaranty 20% và các ngân hàng còn lại mỗi bên nắm 5%. Edgar Felton của J. P. Morgan & Co. được cử đến London để quản lý ngân hàng mới. Đây dường như là một phi vụ độc nhất vô nhị của Morgan Guaranty – hợp tác với Ngân hàng Trung ương Ả-rập Xê-út.

Tin tức về thỏa thuận SIB được Morgan Guaranty bí mật soạn thảo là phát súng kết liễu mối thân tình với Morgan Stanley. Đây cũng là giai đoạn gần kết của việc hợp tác tại Paris và Morgan Stanley bị choáng váng khi nghe tin ngay trước lúc nó được công bố. Một thành viên hội đồng quản trị SAMA, Ali Alireza, nói với cháu trai của ông Hisham, sau đó tại Morgan Stanley, về thỏa thuận này. Ngân hàng không thể tin nổi họ hoàn toàn không biết gì về các cuộc đàm phán đó. Theo một cựu cộng sự của Morgan Stanley, "đó là một nỗi thất vọng lớn đối với Morgan Stanley và Morgan Grenfell. Morgan Guaranty không muốn chia sẻ với ai nguồn tài sản Ả-rập khổng lồ cũng như lợi nhuận tiềm năng của nó. Chẳng còn hợp tác gì nữa. Rõ ràng Morgan Guaranty đã quyết đi riêng một hướng kể từ cuộc họp ở Bermuda". Một cựu quan chức Morgan Guaranty đồng tình: "Khi có đô-la dầu mỏ, chúng tôi không còn cần đến Morgan Stanley nữa".

Ngân hàng Quốc tế Ả-rập Xê-út là mảnh đất màu mỡ làm khuấy động trí tưởng tượng của nhân viên tại số 23 Phố Wall. Một số nghĩ rằng Ả-rập Xê-út có thể lưu chuyển toàn bộ các nguồn tài chính từ xuất nhập khẩu của họ thông qua ngân hàng; những người khác cho rằng SIB có thể mở một tài khoản lớn tại số 23 Phố Wall. Mong đợi rõ ràng nhất là SIB sẽ đào tạo một thế hệ chuyên gia tài chính ưu tú trong tương lai của Ả-rập Xê-út, cho phép J. P.

Morgan & Co. cài cắm một lớp người trung thành với họ ở Ả-rập Xê-út. Đất nước đang rất cần các nhà tài chính có năng lực và SIB hứa hẹn sẽ mang lại điều đó. J. P. Morgan & Co. có vẻ sẽ hưởng lợi từ chính nỗ lực cải tổ nền tài chính Ả-rập Xê-út.

Trong thực tế, SIB không giữ lại được những thanh niên Ả-rập giàu có được gửi đến học việc ở đó. Sự bùng nổ của giá dầu vào cuối năm 1973 và đầu năm 1974 khiến giới trẻ Ả-rập Xê-út có trong tay quá nhiều của cải và những cơ hội kinh doanh tại quê nhà ra sức chào mời. Những người Ả-rập du cư lại quá gắn bó với văn hóa và gia đình, vì thế không thể ở lại London trong thời gian dài. "Chúng tôi không có nhiều người Ả-rập ở đây", một thành viên của Morgan nói. "Ai cũng muốn gây dựng ở Ả-rập Xê-út hay tận dụng ảnh hưởng. Làm ngân hàng lại quá nhàm chán. Cuối cùng, chúng tôi phải giao dịch với các nhà kỹ trị, không phải là hoàng gia". Một số người Morgan cho rằng hoàng gia Ả-rập Xê-út không hoàn toàn tin tưởng ngân hàng này. Họ lấy một vài khoản vay nhỏ bằng đồng vàng sovereign nhưng mối quan hệ này chỉ ở mức bình thường. Vì vậy, lợi ích chính của số 23 Phố Wall đơn giản là gìn giữ mối quan hệ với SAMA.

Morgan Guaranty luôn bảo vệ Ả-rập Xê-út trong bối cảnh chính trị Mỹ. Đầu năm 1975, Thượng nghị sĩ Frank Church tìm cách có được số liệu về tiền gửi đô-la dầu mỏ. Ông sợ rằng người Ả-rập có thể tống tiền chính phủ Mỹ chỉ bằng cách đe dọa rút các khoản tiền gửi ngắn hạn. J. P. Morgan & Co. và các ngân hàng khác quyết không tiết lộ thông tin. Chủ tịch Morgan là Ellmore Patterson tuyên bố: "Phần lớn các thông tin ông yêu cầu sẽ dẫn đến vi phạm nghĩa vụ về việc giữ bí mật tuyệt đối những mối làm ăn của khách hàng cụ thể". Chủ tịch Fed Arthur Burns đã môi giới một thỏa thuận với các ngân hàng, phát hành số liệu tiền gửi tổng hợp cho các quốc gia Trung Đông. Trong số 145 tỷ đô-la tiền gửi của các nước OPEC, 78% nằm trong sáu ngân hàng: Morgan Guaranty, Bank of America, Citibank, Chase, Manufacturers Hanover và Chemical.

Thượng nghị sĩ Church đã đúng khi lo lắng rằng đồng đô-la dầu mỏ sẽ tạo ra lòng trung thành chính trị của các ngân hàng theo những cách đáng lo ngại. Các tộc trưởng muốn sử dụng thư tín dụng như một cách hỗ trợ việc người Ả-rập tẩy chay Israel. Trong thỏa thuận này, các ngân hàng phải đảm bảo hàng hóa xuất khẩu sang Trung Đông không có nguồn gốc từ Israel hoặc các công ty Mỹ trong danh sách đen, không gắn sao của David* và không được vận chuyển trên máy bay hay tàu của Israel. Năm 1976, Hiệp hội người Mỹ gốc Do Thái chỉ đích danh Morgan Guaranty và Citibank

vì đã thay mặt Ả-rập Xê-út chơi xấu họ và nói hai công ty này đóng "vai trò chủ đạo trong việc thực thi tẩy chay Do Thái của Ả-rập".[7] Morgan Guaranty đã xuất 824 thư tín dụng dùng ngôn từ tẩy chay, mặc dù họ bác bỏ cáo buộc này và xóa thành công các ngôn từ công kích trong hàng tá vụ kiện. Trong khi một số ngân hàng ủng hộ luật chống tẩy chay hà khắc, Chemical Bank và J. P. Morgan & Co. lại phản đối; bộ luật cuối cùng đã được ban hành vào năm 1977.

*. *Ngôi sao David sáu cạnh hay trong tiếng Hebrew gọi là Tấm khiên của David là biểu tượng cho chủ nghĩa Do Thái hiện đại. Ngôi sao sáu cạnh này thực thế là hai hình tam giác bằng nhau xếp chéo lên nhau. Ngôi sao David cũng có trên quốc kỳ của Israel. (BTV)*

Như một quy luật chung, ngân hàng Morgan sau chiến tranh đã tránh các loại vận động hành lang chính trị hoặc bênh vực cho chính phủ nước ngoài mà Tom Lamont là chuyên gia. Tuy nhiên, trong trường hợp của Ả-rập Xê-út, ngân hàng dường như trở lại thời xưa. Cùng với Bechtel, GM, GE, Ford Motor và các công ty dầu, Morgan Guaranty đóng góp tiền cho Trung tâm Nghiên cứu Ả-rập Đương đại của Đại học Georgetown. "Những lời chỉ trích nặng nề đối với Israel và việc Mỹ ủng hộ Israel là những chủ đề nổi trội nhất trong chương trình của trung tâm",[8]một quan sát viên giải thích. Năm 1980, J. P. Morgan & Co. uy nghi tấn công truyền hình đại chúng, sau khi bộ phim truyền hình Anh có tên Cái chết của một công chúa được phát sóng. Phim tài liệu gây tranh cãi này kể câu chuyện về một hoàng tử Ả-rập đã ra lệnh tử hình cháu gái của mình sau khi cô khước từ một cuộc hôn nhân sắp đặt. Cô bị bắn chết trước mắt anh chồng mình chọn, anh này sau đó cũng bị chặt đầu. Ả-rập Xê-út đùng đùng nổi giận và Bộ Ngoại giao phải tìm cách xoa dịu họ. Vì vậy, J. P. Morgan & Co. kết hợp với Texas Instruments, Tổng công ty Harris và Ford Motor tài trợ cho một bộ phim ba phần hào nhoáng, nhẹ nhàng về Ả-rập Xê-út nhằm xóa đi những dấu ấn từ bộ phim trên.[9]

Khác với Morgan Guaranty, Morgan Stanley không có nhiều kinh nghiệm ở Trung Đông. Trong một nỗ lực vội vã và vụng về để thu hút người Ả-rập, họ lại dính phải Adnan Khashoggi tai tiếng, khi đó được biết đến là doanh nhân giàu nhất thế giới. Là con trai một thái y của Quốc vương Saud, Khashoggi môi giới hàng tỷ đô-la trong các hợp đồng vũ khí với Ả-rập Xê-út và hớt hơn 3/4 phí từ tất cả các hợp đồng quốc phòng. Ông sở hữu những ngôi nhà nguy nga trong 10 thành phố, có máy bay DC-8 và một du thuyền được trang bị nội thất bằng vàng. Năm 1974, đại sứ Ả-rập Xê-út tại Liên Hợp Quốc đưa Khashoggi đến Morgan Stanley. Có vẻ lo lắng về thế

giới Ả-rập quá chênh lệch giàu nghèo, khi các lãnh tụ lái xe Cadillac còn dân chúng bị bỏ đói, Khashoggi nói với hoàng gia Ả-rập Xê-út rằng họ không thể sống trong giàu sang khi Xu-đăng vẫn còn nghèo khó. Các quốc gia dầu bảo thủ sợ Xu-đăng sẽ tiến lên chủ nghĩa xã hội. Để khắc phục, Khashoggi muốn đưa kinh doanh nông nghiệp vào khu vực này. Được sự đồng ý của Tổng thống Ai Cập Anwar Sadat, ông lên kế hoạch tạo ra một trang trại bò sữa 17.000 mẫu Anh gần kênh đào Suez và một trang trại gia súc hơn 4.000km2 gần sông Blue Nile ở Xu-đăng. Cần có công nghệ phù hợp, Khashoggi để mắt đến một công ty Mỹ có tên là Arizona-Colorado Land and Cattle. Họ sở hữu những miền đất rộng và hàng đàn gia súc ở miền Tây. Tuy vậy, công ty này chỉ đồng ý bán cho ông khi Morgan Stanley thương lượng khoản cổ phần 9 triệu đô-la Mỹ.

Khashoggi thường đi cùng Jan Stenbeck, chàng cử nhân tóc vàng đẹp trai từ một trong những gia đình giàu có nhất Thụy Điển, người có mối liên kết với Morgan Stanley. Stenbeck say mê các trò mưu mẹo và thường mua vui cho bạn bè bằng câu chuyện anh ta ngồi trên đường băng tại Khartoum với Tổng thống Xu-đăng trong khi cát bay quanh họ. Khashoggi đưa ra 1.000 ý tưởng sáng tạo về thủy lợi và phát triển nông nghiệp, nhưng sau đó nhanh chóng mất hứng và chuyển sang các vấn đề khác. Ông ta chủ yếu là thích chơi khăm Stenbeck. Một lần, Stenbeck có hẹn với ông bạn người Ả-rập tại Cairo nhưng lại đến muộn. Quá mệt mỏi, Stenbeck yêu cầu nhân viên lễ tân không được phép gọi điện cho ông. Khashoggi đến sau nửa đêm. Khi nghe nói đến yêu cầu của Stenbeck, ông liền nghĩ ra một trò đùa oái oăm. Bắt chước giọng nói của tổng đài viên, ông quay số điện thoại phòng của Stenbeck và nói rằng sếp ở Morgan Stanley sắp gọi điện từ New York. Trong khi Stenbeck cố hết sức giữ tỉnh táo, Khashoggi thưởng thức bữa tối của mình. Thỉnh thoảng, ông lại nhấc điện thoại lên để nhắc rằng sếp của Stenbeck sẽ sớm gọi điện và nói anh cứ yên tâm chờ máy. Stenbeck chờ đợi trong tuyệt vọng cho đến khi đầu hàng và ngủ gục.

Khashoggi còn vẽ ra cho Morgan Stanley viễn tưởng về một phi vụ kiếm bộn. Ông nói bạn mình là Thái tử Fahd đã làm vua cha Faisal phiền muộn sau khi tiêu mất 6 triệu đô-la vào bài bạc ở Monaco. Để cải thiện hình ảnh, thái tử định thiết lập quỹ 1 tỷ đô-la để làm từ thiện và có thể thuê Morgan Stanley làm cố vấn tài chính. Liệu Morgan Stanley có muốn bàn bạc về sự hợp tác này với Thái tử Fahd tại Deauville, ở phía tây bắc nước Pháp? Stenbeck, S. Parker Gilbert và Bill Sword lấy một dãy phòng tại một khách sạn ở Deauville. Khashoggi ở tầng dưới, Fahd ở tầng trên.

Vào lúc 8 rưỡi tối, Khashoggi đưa bộ ba đến phòng để gặp thái tử. Hơn chục chiếc ghế tựa được xếp thành một vòng tròn, với một cái ghế đẩu bên cạnh. Thái tử bước vào thật kiểu cách, ngồi bên cạnh Sword và bày tỏ mong muốn cao quý được thực hiện những hành động vĩ đại cho nhân loại. Trong một khoảnh khắc, khi một người phụ nữ tuyệt đẹp trong chiếc váy dạ hội bước vào, Khashoggi bước đến và thì thầm với Sword: "Ông có phiền nếu thư ký của tôi ngồi cạnh Thái tử Fahd?", Sword, thấp bé, một con chiên ngoan đạo thuộc Giáo hội trưởng lão, nói không và trượt sang chỗ bên cạnh. Ông có vẻ băn khoăn về cô thư ký xinh đẹp này. Ngay sau đó, một phụ nữ lớn tuổi hơn nhưng không kém phần hấp dẫn ở tuổi 40 đến và ngồi xuống ở phía bên kia Fahd. "Đó là vợ của biên tập viên tờ *Paris Match*", Khashoggi thì thầm với Sword. "Cô ấy đang viết bài về thái tử". Bây giờ cứ cách vài phút lại có một người phụ nữ trẻ đẹp bước vào và ngồi xuống ghế đẩu cho đến khi không còn chỗ trống nào bên cạnh mỗi người đàn ông. Khi căn phòng đã kín, Fahd thông báo rằng ông đã đặt chỗ tại một nhà hàng Trouville cho buổi tối. Khi cuộc họp kết thúc, Sword đi tới nói chuyện nghiêm túc với người phụ nữ ở *Paris Match* về Henry Luce, Axel Springer và các giám đốc xuất bản khác. Ông rất ngạc nhiên bởi cô ta biết rất ít về xuất bản.

Trở về khách sạn, sau khi đóng cửa phòng, Gilbert và Stenbeck phá lên cười. Họ nhận ra trò đùa của Khashoggi trước Sword: Ông ta đã đưa rất nhiều "người mẫu" từ Paris đến bữa tiệc. Stenbeck trêu Sword: "Thái tử và tất cả các cô gái đã rất ấn tượng vì anh đã chọn trúng 'vợ của biên tập viên từ *Paris Match*'. Cô ta là gái điếm dày dặn nhất trong số họ".[10] Người viết tiểu sử của Khashoggi kết luận Stenbeck có thể là một văn bia cho nỗ lực ban đầu của Morgan Stanley để quảng bá doanh nghiệp Ả-rập Xê-út: "Ông đi với [Khashoggi] để gặp nguyên thủ quốc gia để bàn về các dự án biến sa mạc thành Khu vườn Địa đàng. Nhưng khi chuyến công tác kết thúc và sự hào nhoáng biến mất, mọi thứ lại về số không".[11]

Với Morgan Grenfell, giai đoạn bùng nổ đồng đô-la dầu mỏ diễn ra rất đúng lúc, thế chỗ cho các thương vụ thâu tóm của những năm 1960 đang dần nguội lạnh. Dù là bên phát hành cổ phiếu Eurosterling* đầu tiên vào năm 1972, nó chưa đủ vốn để trở thành đối thủ cạnh tranh hàng đầu trong thị trường châu Âu và cần chiêu trò mới để tồn tại. Đó là một thời gian khá ảm đạm. Xuất khẩu của Anh giảm sút mạnh trong khi nền công nghiệp nội địa chìm trong bầu không khí gần suy thoái. Giữa lúc lãi suất tăng cao, London rung chuyển bởi sự sụp đổ của thị trường bất động sản và khủng hoảng ngân hàng thứ cấp trong giai đoạn

1973-1974. Khi Nam tước Poole ở Lazards được hỏi làm cách nào vượt qua vụ khủng hoảng, ông trả lời: "Khá đơn giản: Tôi chỉ cho những người từng học ở Eton** vay tiền".[12]

*. *Đồng bảng Anh hoặc trái phiếu bảng Anh được các ngân hàng bên ngoài nước Anh giữ hoặc cho vay. (BTV)*

**. *Eton College là trường đại học quý tộc ở Anh, nơi đào tạo các hoàng tử thuộc Hoàng gia Anh cũng như nhiều cá nhân ưu tú khác. Cựu thủ tướng Anh David Cameron từng học ở đây. (BTV)*

Đối với Morgan Grenfell, tiền của người Ả-rập sẽ tạm thời cứu giúp được ngân hàng. Người Ả-rập bị thu hút bởi ngân hàng London này vì thiên hướng làm việc kín kẽ và coi trọng tính riêng tư vốn có của các ngân hàng bán buôn Anh. Họ thích dấu ấn của những ngôi nhà trang nghiêm cổ kính. Ngoài ra, Bộ Ngoại giao Anh có vẻ thông cảm với chiến dịch của người Ả-rập hơn là Bộ Ngoại giao Mỹ. "Morgan Grenfell có thể tận dụng việc phía Mỹ bất lực trong việc hành động ở Trung Đông", Phó Chủ tịch ngân hàng Christopher Whittington tuyên bố. "Chúng tôi có thể bán cho họ máy bay chiến đấu Tornado, trong khi Mỹ thì không thể làm vậy vì vướng Quốc hội". Morgan Grenfell còn một lợi thế khác: nhiều ngân hàng bán buôn London bị vấy bẩn bởi gốc gác Do Thái. Vì vậy, số 23 Phố Great Winchester trở thành ngân hàng ở London tham gia sâu nhất vào việc kinh doanh ở Trung Đông. Vào thời kỳ đỉnh cao trong những năm 1970, các thương vụ với Ả-rập đóng góp đến 70% doanh thu của ngân hàng.

Lúc đầu, Sir John Stevens là người đứng đầu phụ trách quan hệ hợp tác này. Từng là giám đốc tại Ngân hàng Trung ương Anh và cố vấn cho Ngân hàng Trung ương Iran, ông ngao du khắp nơi, nói nhiều thứ tiếng. Đến thời điểm đó, ông đã cắm ngọn cờ Morgan ở những tiền đồn cũ của đế quốc như Hồng Kông, Singapore, Úc và New Zealand và nhắm tới một văn phòng Morgan ở Mát-xcơ-va. David Bendall, từ Bộ Ngoại giao Anh, cũng thực hiện điều tương tự ở Mỹ Latinh.

Như các lần trước đó trong lịch sử Morgan Grenfell, việc tăng cường giao thương với nước ngoài càng làm sâu đậm mối quan hệ của ngân hàng với Quốc hội Anh. Morgan Grenfell giờ chuyên sắp xếp các khoản tín dụng xuất khẩu được chính phủ bảo lãnh, đổi lại, chính phủ Anh sẽ dùng nó để có được thiện chí ở nước ngoài. Các khoản tín dụng khiến Morgan Grenfell tài trợ xuất khẩu vũ khí cho Oman và Jordan cũng như các tài trợ các nhà máy điện, nhà máy lọc dầu và những dự án trọng điểm khác trong khu vực.

Thông qua tín dụng xuất khẩu, ngân hàng cũng có nhiều quan hệ hơn ở Đông Âu. Năm 1975, Morgan Grenfell trở thành ngân hàng bán buôn đầu tiên giành được Giải thưởng Nữ hoàng cho Thành tựu Xuất khẩu, vì đã quản lý hơn 1/4 khoản tín dụng được chính phủ bảo lãnh. Trải qua những thay đổi bất thường của các thương vụ sáp nhập, công việc tín dụng xuất khẩu chắc chắn và quản lý danh mục đầu tư đầy ấn tượng đã giúp nhiều cho bảng cân đối kế toán của ngân hàng. Cuối cùng, chính những thương vụ buồn tẻ, chắc ăn đã cứu rỗi ngân hàng.

Ngoài Ả-rập Xê-út, hầu hết các quốc gia Ả-rập trước năm 1973 đều quá nghèo để được đánh giá là có rủi ro tín dụng thấp. Điều này thay đổi đột ngột nhờ một khoản vay gây tranh cãi mà Sir John Stevens đã bí mật đàm phán giữa lúc diễn ra Cuộc chiến tranh Yom Kippur, mùa thu năm 1973. Ngày 6 tháng 10, Ai Cập, Syria và Iraq tấn công Israel. Ngày 20 tháng 10, giữa lúc chiến tranh đang diễn ra khốc liệt và đẫm máu, có tin rò rỉ rằng Morgan cho Abu Dhabi vay tiền. Xe tăng của Israel khi đó vừa đi 15 dặm vượt kênh đào Suez, bắn hạ khẩu đội pháo tên lửa đất đối không của Ai Cập. Thông tin về khoản vay này đã gây ra những phản ứng dữ dội, đặc biệt là từ phía các công ty của người Do Thái ở London. Chính sách chính thức của Anh là trung lập. Lúc này, Morgan Grenfell tuyên bố khoản vay được dùng cho các mục đích vì hòa bình. Theo Chris Whittington: "Khoản vay Abu Dhabi được thực hiện trước khi cuộc chiến bắt đầu. Chúng tôi không thể hủy bỏ nó".[14]

Đó là khoản vay gây tranh cãi nhất của ngân hàng trong thời kỳ hậu chiến, làm dấy lên nhiều ý kiến trái chiều. Mỗi khi tin tức tung ra, dường như con số của khoản vay bí ẩn này cứ tăng lên. Đầu tiên, số tiền vay được xác nhận là 40 triệu bảng Anh (khoảng 100 triệu đô-la), tuy nhiên, nó bỗng nhiên tăng lên một cách đáng ngờ thành 200 triệu đô-la trong vòng ba ngày. Dù Stevens nói số tiền cho vay là để dành cho các bệnh viện hay các mục đích về ngân sách, nó vẫn mang một vẻ đáng ngờ. Trong những năm đó, 200 triệu đô-la là một khoản vay rất lớn bằng đồng đô-la Mỹ tại Châu Âu, tương đương mỗi cư dân Abu Dhabi vay gần 3.000 đô-la Mỹ. Đây là khoản vay quá lãng phí và không cần thiết đối với một lãnh thổ dầu nhỏ bé trong những hoàn cảnh bình thường, khi 70.000 cư dân ở Abu Dhabi có lẽ có mức thu nhập trên đầu người cao nhất thế giới.

Như để làm tăng thêm sự nghi ngờ, ngày 20 tháng 10, tờ *Times* của London đưa tin rằng các cuộc đàm phán khoản vay mới chỉ bắt đầu, cho thấy không phải nó được đưa ra trước chiến tranh.

Ngay cả việc vay bằng đồng đô-la cũng khiến nhiều người khó hiểu. Trong suốt mùa hè, Liên Xô chuyển vũ khí đến Syria và Ai Cập và bây giờ cần đổi lấy ngoại hối. Từ lâu trong giới ngoại giao, ai cũng biết để đổi lấy vũ khí, họ đòi loại tiền tệ mạnh từ người Ả-rập, nói cách khác là đồng đô-la. Điều càng kích thích trí tò mò là hai chuyên gia Trung Đông của Morgan Grenfell chính là con trai của các thành viên nội các – David Douglas-Home, con trai của Bộ trưởng Ngoại giao Alexander Douglas- Home và Rupert FJ Carrington, con trai của Bộ trưởng Quốc phòng Peter AR Carrington.

Các ngân hàng ở London cảm thấy không hài lòng với khoản vay này, còn Phố Wall thì cực kỳ phẫn nộ, đặc biệt là sau khi Abu Dhabi đặt lệnh cấm vận dầu mỏ với Mỹ. Morgan Guaranty và First National City cũng lặng lẽ rút khỏi xanh-đi-ca đó. Điểm đặc biệt trong trường hợp của Morgan đó là nó quản lý danh mục đầu tư lên tới trên 2,5 tỷ đô-la Mỹ của quốc gia Hồi giáo nhỏ bé này. Người Nhật thì lại không ngần ngại tham gia. Thực chất, chính phủ Nhật Bản muốn lấy lòng Abu Dhabi để có thể mua dầu trực tiếp từ quốc gia này, thay vì phải viện tới các công ty dầu mỏ lớn. Họ thấy có cơ hội dùng tiền đổi lại tình thân và Ngân hàng Tokai thành lập một xanh-đi-ca, yêu cầu các ngân hàng Nhật góp từ 30-50 triệu đô-la để cho vay.

Thừa nhận rằng mục đích của khoản vay khổng lồ này có thể thay đổi, chính Sir John Stevens cũng không dám chắc Abu Dhabi dùng nó vào việc gì. Những bên khác không còn phải giả vờ nữa. Một ông chủ ngân hàng nói:

Chắc chắn đây là một khoản vay dành cho chiến tranh. Những khoản vay Eurodollar ở mức đó là điều vô cùng hiếm. Các khoản tiền cho vay được trả trước trong một vài tuần. Trong thực tế, nó không mang lại lợi ích gì cho Morgan Grenfell. Ngay sau khi giá dầu tăng gấp bốn lần, xếp hạng tín dụng của Abu Dhabi ở mức chấp nhận được đã tăng lên mức cực kỳ đặc biệt. Vì vậy, thật khó để giải thích cho Abu Dhabi tại sao lãi suất lại cao đến như vậy. Họ nghĩ đó là cho vay nặng lãi. Lý do lãi suất cao như vậy do nó là một khoản vay chiến tranh.

Ngày 27 tháng 10 năm 1973, sau sáu năm làm việc tại Morgan Grenfell, Sir John Stevens qua đời ở tuổi 59. Trước đó, ông đã chiêu mộ anh em họ của vợ là Bill Mackworth-Young từ công ty môi giới chứng khoán của của Rowe and Pitman. Mackworth-Young là chuyên gia môi giới phát hành hàng đầu mới nổi ở London. Ông sở hữu trí tuệ sắc bén, sẽ kế nhiệm Stevens làm giám

đốc điều hành và là nhân vật quan trọng trong tương lai của ngân hàng. Cái chết của Stevens khiến ngân hàng mất đi vị thủ lĩnh có khả năng đưa nó trở thành một hãng quyền lực trên cấp độ toàn cầu, như đối thủ Warburgs. Song dù sao thì ông đã đưa vào một số nhân tố năng động, giúp nó lên đà tiến về giao thương quốc tế, đồng thời khôi phục vị trí hàng đầu của nó trong số các ngân hàng bán buôn ở London. Nhờ công việc kinh doanh béo bở ở Ả-rập, Morgan Grenfell đạt được lợi nhuận kỷ lục trong một môi trường suy thoái.

Với khả năng thích ứng linh hoạt của một ngân hàng bán buôn, Morgan Grenfell tiếp nhận bản sắc Ả-rập một cách nhanh chóng. Để làm hài lòng người Trung Đông, họ thông qua chính sách không thuê người Do Thái, ít nhất tại mảng kinh doanh quốc tế. Các công ty dùng uyển ngữ để mô tả quy tắc này, gọi đó là "định hướng Ả-rập" hoặc "định hướng phi Israel", nhưng chung quy thì là tẩy chay nhân viên Do Thái và các doanh nghiệp của Israel. Morgan Grenfell mới ở Ả-rập cố vấn chiến lược đầu tư cho Qatar và Dubai, hợp tác với Ngân hàng Ả-rập của Jordan, mở văn phòng tại Ai Cập và Iran cũng như thành lập mối liên kết với Compagnie Financiere de Suez của Pháp, công ty con của ngân hàng này là Banque de l'lndochine có chi nhánh trên khắp Trung Đông.

Khi danh tiếng ở Trung Đông của Morgan Grenfell lan rộng, những người muốn tìm hiểu về thế giới tài chính Ả-rập hay muốn được giới thiệu vào giới ngoại giao ở Vịnh Ba Tư bắt đầu tìm đến. Năm 1975, nó đã thu hút một người yêu cầu bảo mật tuyệt đối – Henry Ford II. Phái viên từ Ford Motor đặt ra một câu đố điên rồ: làm thế nào để công ty vốn bị đưa vào danh sách đen vì vụ tẩy chay Ả-rập có thể hoạt động ở cả Israel và Ai Cập? Yêu cầu này giống như biến điều không thể thành có thể vậy.

Ford Motor từng là công ty ở tầng đáy của Trung Đông. Từ năm 1950 đến năm 1966, công ty quản lý một nhà máy lắp ráp ở Alexandria, Ai Cập. Sau đó, một đại lý Ford ở Israel nhận được giấy phép lắp ráp các xe Ford từ linh kiện nhập khẩu. Dù không có khoản đầu tư trực tiếp hoặc cổ đông của Ford tại Israel, Liên đoàn Ả-rập đe dọa tẩy chay xe hơi của Ford trong khu vực nếu không chấm dứt các thỏa thuận với Israel. Xấu hổ về việc chống Do Thái của ông nội mình, Henry Ford quyết tâm không từ bỏ nguyên tắc hoặc thỏa hiệp với Ả-rập và các hoạt động ở Israel tiếp tục tiến hành mà không bị cản trở. "Đó chỉ là quyết định kinh doanh thực dụng", ông nói sau này. "Tôi không ngại khi nói mình bị ảnh hưởng bởi việc công ty vẫn phải hứng chịu những oán giận do quá khứ chống Do Thái. Chúng tôi muốn khắc phục điều đó". Một số

nhà quan sát cũng ghi nhận Ford có chiến thuật quan hệ công chúng sắc sảo.

Khi Ford Motor xuất hiện trong danh sách đen của Ả-rập năm 1966, nhà máy Alexandria bị đóng cửa, bắt đầu chuỗi ngày phải ly khai khỏi thế giới Hồi giáo. Mặc dù mất công việc kinh doanh ở Ả-rập, Henry Ford không bao giờ dao động trong quyết định của mình. Ông thẳng thừng nói với người bạn thân Max Fisher, người Mỹ gây quỹ hàng đầu cho Israel: "Không ai có quyền ra lệnh cho tôi phải làm gì hết". Trong năm 1972, Fisher đi cùng Ford trên một chuyến tham quan Israel. Họ được Thủ tướng Golda Meir, Moshe Dayan và Shimon Peres tiếp đón. Ford có vẻ bằng lòng với quyết định của mình.

Điều Henry Ford không nói với Max Fisher là ông đã bí mật nhờ Morgan Grenfell giúp đưa công ty trở lại thế giới Ả-rập. Ông muốn mở lại các nhà máy ở Alexandria và tham gia hợp tác kinh doanh với Ai Cập để sản xuất động cơ diesel, máy kéo và xe tải. Ford nghĩ sự hiện diện của công ty ở Ai Cập có thể làm giảm sự chống đối của Ả-rập, xóa mờ ranh giới phân biệt giữa các công ty Mỹ ủng hộ Israel và ủng hộ Ả-rập. Ai Cập linh động hơn các quốc gia Ả-rập khác trong vấn đề tẩy chay, dù vẫn còn đặt ra những rào cản lớn. Người của Ford hiểu được ẩn ý khích lệ ở Washington và thế giới Ả-rập rằng công ty họ sẽ sớm ra khỏi danh sách đen.

Ford lòng vòng mới đến Morgan Grenfell sau khi hỏi ý kiến của Morgan Guaranty và các ngân hàng khác xem ngân hàng nào có mối quan hệ tốt nhất ở Trung Đông. Trong những năm đầu sau chiến tranh, Ford Motor dè chừng J. P. Morgan & Co. vì ngân hàng có lịch sử hợp tác với General Motors. Tuy nhiên, sau nhiều năm, Morgan Grenfell quản lý rất nhiều công việc kinh doanh của Ford. Nó giám sát phi vụ bán lại Ford ở Anh cho công ty mẹ ở Detroit (lúc đó chỉ giữ một phần lợi tức), đưa cổ phiếu Ford lên thị trường chứng khoán London với Lazards và quản lý quỹ lương hưu của Ford ở Anh. Thêm một yếu tố nữa giúp thuyết phục Henry Ford II là Morgan Grenfell từng được Ngân hàng Trung ương Ai Cập ủy quyền nghiên cứu luật đầu tư nước ngoài của quốc gia này và thậm chí còn tham gia hợp tác kinh doanh với Chủ tịch Quốc hội Ai Cập.

Năm 1975, Morgan Grenfell vạch ra một trình tự gồm các bước chính xác để luồn lách qua danh sách đen của Ả-rập. Hãng này biết rõ ai là người có thể ra tay xoay chuyển tình hình để công việc kinh doanh có thể dễ dàng diễn ra sau tấm màn cứng rắn của Ả-rập mà không bị cản trở bởi niềm tin tôn giáo hoặc chính trị.

Morgan Grenfell đề nghị bán vốn chủ sở hữu của nhà máy ở Alexandria cho những chủ ngân hàng quyền lực, gia đình và các tổ chức khắp thế giới Ả-rập, chứ không chỉ riêng Ai Cập. Điều này sẽ tạo ra một lực lượng ủng hộ hùng mạnh ở Ả-rập, có thể giúp Ford ra khỏi danh sách đen đồng thời hỗ trợ việc huy động vốn giá rẻ ở Trung Đông. Điều cuối cùng này rất quan trọng, vì Ford tin rằng chỉ huy động vốn giá rẻ mới có thể bù đắp chi phí vận hành quá cao ở Ai Cập.

Cá nhân Tổng thống Anwar Sadat khá quan tâm đến việc tiếp tục dự án. Ông tán thành việc loại bỏ các công ty Mỹ ra khỏi danh sách đen nếu họ có mức đầu tư ở Ả-rập tương đương Israel. Ông nhấn mạnh việc Ford được loại bỏ khỏi danh sách đen của Ả-rập là điều kiện tiên quyết để vận hành chi nhánh tại Alexandria nhưng cũng ngụ ý rằng ông có thể sẽ đơn phương xóa tên Ford khỏi danh sách đen của Ai Cập. Cũng không rõ cuối cùng ông có dám thách thức những người anh em Ả-rập khác hay là lùi bước.

Trong hai năm, Morgan Grenfell và Ford Motor đã cố gắng dụ dỗ nhiều lãnh tụ Hồi giáo khác nhau. Họ lợi dụng xu hướng muốn làm lợi cho bản thân nhờ vai vế trong hoàng gia Ả-rập. Chiến lược của Morgan Grenfell cũng đánh giá chính xác mức độ sâu sắc của chủ nghĩa hoài nghi Ả-rập. Một số lãnh tụ muốn trở thành đại lý độc quyền của Ford trước khi tham gia. Một số chủ ngân hàng muốn có cổ phần trong nhà máy của Ford ở Ai Cập để đổi lấy các khoản cho vay. Tại Ả-rập Xê-út, Morgan Grenfell nhắm vào Khalid Alireza, một cổ đông ở Grenfell và Công ty Tài chính Morgan Ai Cập. Nhà Alireza là một gia đình thương gia rất được kính trọng, cũng là đại lý nhập khẩu cho nhiều công ty Mỹ, Anh và Đức. Họ thậm chí đã là đại lý độc quyền của Ford trước khi xảy ra sự tẩy chay của Ả-rập. Dù sao đi nữa, là người Hồi giáo nghiêm khắc và kiên quyết chống Do Thái, họ cuối cùng đã từ chối tham gia. Nhìn chung, người Cô-oét dễ dãi hơn người Ả-rập Xê-út hiếu chiến, cứng rắn.

Những cuộc vận động hành lang bí mật này vẫn tiếp tục trong thời gian tranh cử tổng thống năm 1976, khi Henry Ford II là doanh nhân gây quỹ hàng đầu cho Jimmy Carter. Trong suốt chiến dịch mùa thu, Morgan Grenfell đưa người của Ford đi khắp các quốc gia vùng Vịnh, một nhiệm vụ đòi hỏi bí mật, vì mối liên kết của Ford với Carter và nguy cơ gây mếch lòng các cử tri Do Thái. Tháng 2 năm 1977, để thúc đẩy hoạt động tại Ai Cập mà mình đã đề xuất, Ford gặp riêng Tổng thống Sadat trong vài giờ. Sadat coi các nhà máy của Ford là một thỏi nam châm có thể hút các công ty khác vào khu công nghiệp Alexandria. Ông nói sẵn

sàng giúp các công ty như Ford Motor, Coca-Cola và Xerox ra khỏi danh sách đen nếu họ đầu tư vào Ai Cập.

Trong tháng 5 năm 1977, Morgan Grenfell gần như đã thực hiện thành công màn ảo thuật đỉnh cao trong chính trị Trung Đông: Ai Cập công bố một hợp tác liên doanh với Ford để lắp ráp xe tải và động cơ diesel. Thỏa thuận này sẽ trở thành chính thức sau khi Ford có thể xóa tên mình khỏi danh sách đen của Ả-rập. Ai Cập sẽ đóng góp 40% vốn, Ford Motor 30% và 30% còn lại được chia cho các đồng minh ở Ả-rập mà Morgan Grenfell tập hợp được. Đến tháng 10 năm 1977, sau khi Ai Cập xóa tên Ford khỏi danh sách đen, thỏa thuận được ký kết.

Cuối cùng, dự án lại chết yểu vì nhiều lý do. Nó đối mặt với những phản ứng dữ dội ở Ả-rập: những nỗ lực vận động hành lang đã không làm suy giảm sự chống đối của người Ả-rập hoặc giành đủ sự hợp tác cấp cao cần thiết. Mohammed Mahgoub, lãnh đạo người Xu-đăng trong nhóm tẩy chay của Ả-rập, lên án Ford dữ dội và đe dọa tẩy chay các sản phẩm sản xuất tại nhà máy của Alexandria. Bởi vì nhà máy sản xuất cho cả xuất khẩu và tiêu thụ trong nước, điều này sẽ làm giảm giá trị của Ford. Có lẽ điểm thắt nút lớn nhất là người Ai Cập, sau những tranh cãi bất tận với Morgan Grenfell, từ chối sửa đổi Luật Công cộng 43 của họ. Điều luật này có những rào cản khó khăn đối với đầu tư nước ngoài. Nếu không có những thay đổi như vậy, Ford cảm thấy họ không thể hoạt động có lợi nhuận.

Dự án Ai Cập bị đổ bể mặc dù được thông báo công khai năm 1977 cùng hàng loạt cuộc gặp giữa giới chức Ford và Anwar Sadat vào năm đó. Như thể chưa bao giờ xảy ra, nó gần như bị chôn vùi và lãng quên hoàn toàn. Khi được hỏi về nó, Ford Motor không bình luận, nói rằng thông tin là "đặc quyền về mặt pháp lý". Và khi người bạn thân của Henry Ford là Max Fisher được hỏi, ông nói: "Thành thật mà nói, tôi chưa bao giờ nghe kể gì về điều này".[17] Đó là một chiến dịch Morgan theo phong cách cổ điển của Teddy Grenfell: không để lại dấu vết.

Giá dầu và lãi suất quá cao sau lệnh cấm vận dầu mỏ của Ả-rập kéo theo cơn lũ phá sản và trong suốt năm 1975, Morgan Guaranty nỗ lực trong tuyệt vọng để chặn dòng lũ này. Ngân hàng hàng đầu của WT Grant, chuỗi cửa hàng bách hóa lớn thứ ba của Mỹ, năm đó cũng chìm vào suy thoái bán lẻ lớn nhất trong lịch sử. Nhà Morgan thua lỗ tới tận 50 triệu đô-la. "Chúng tôi không có quá nhiều sai lầm", Rod Lindsay của Morgan cho biết, "nhưng khi vấp phải, đó là một con số khổng lồ".[18]

Cho dù tổ chức trên toàn cầu có lớn thế nào, J. P. Morgan & Co. vẫn là một ngân hàng New York. Nó vẫn luôn luôn coi tín dụng của thành phố là đại diện của nước Mỹ. Vì lẽ đó, nó đã cứu New York khỏi cuộc khủng hoảng năm 1907, tháng 8 năm 1914 và năm 1933. Các cuộc khủng hoảng được liệt kê ở trên thể hiện sức mạnh của ngân hàng Morgan. Nhưng đến năm 1975, New York có quy mô dân số bằng cả nước Thụy Điển và nguồn ngân sách bằng của Ấn Độ. Trong cuộc khủng hoảng tài chính của thành phố năm đó, vai trò Morgan có vẻ nhỏ bé so với ba cuộc giải cứu trước đó.

Bắt đầu với chính quyền của Thị trưởng John V. Lindsay (anh trai của Rod tại Morgan Guaranty) trong năm 1960, thành phố New York đã vay mượn rất nhiều cho các chương trình phúc lợi xã hội mở rộng. Đến cuối năm 1974, trái phiếu của thành phố làm thị trường bão hoà, tăng lãi suất và khiến các khoản lỗ bảo lãnh phát hành leo dốc, bao gồm cả J. P. Morgan & Co. (Ngân hàng thương mại có thể bảo lãnh chứng khoán thành phố được hỗ trợ bằng quyền đánh thuế). Tháng 12 năm đó, Thị trưởng Abraham Beame tổ chức một bữa ăn sáng khẩn cấp với các chủ ngân hàng tại Gracie Mansion. Tại đây, một nhóm cố vấn gồm ba chủ tịch ngân hàng có ảnh hưởng được thành lập – David Rockefeller của Chase, Walter Wriston của First National City và Ellmore C. Patterson của J. P. Morgan & Co.. Patterson trở thành lãnh đạo vì Wriston có mối quan hệ thù địch với chính phủ và anh trai của Rockefeller, Nelson, khi đó là phó tổng thống.

Ellmore ("Pat") Patterson mang đặc trưng của miền trung tây, với một phong cách thoải mái và kiểu nói kéo dài. Mô tả của ông về cộng sự Morgan cũng có thể áp dụng với chính bản thân ông ta: "Chúng tôi không nổi tiếng vì các thiên tài ở mọi vị trí trong ngân hàng, mà được biết đến vì có những nhân viên kiên định và tận tâm".[19] Cao ráo, thẳng thắn cùng một nụ cười thân thiện, ông không phải người điều hành thông minh, nhưng chân thành và được lòng nhiều người. Sau khi Nixon làm mất giá đồng đô-la và áp dụng phụ phí nhập khẩu, Patterson ăn trưa với người đứng đầu ngân hàng Sumitomo. Ông chủ ngân hàng này muốn tra hỏi Patterson vì sao lại để Nixon thực hiện những động thái gây tổn hại đến Nhật Bản. "Tôi không biết tổng thống", Patterson nói một cách thoải mái. "Tôi chưa bao giờ gặp ông ta". Bạn ăn trưa cùng ông bị sốc. "Ông là người đứng đầu Morgan Guaranty mà lại không biết tổng thống Mỹ hay?". Patterson mỉm cười nói không. Câu chuyện này không chỉ cho thấy quan niệm ở Nhật Bản mà còn thể hiện tính ngay thẳng của Patterson. Ông không thể hiện lòng vị tha giả tạo nào về việc giải cứu thành phố New York: "Tôi chỉ không muốn có quá nhiều khoản vỡ nợ như vậy. Tôi chỉ đang bảo

vệ bản thân thôi. Tôi không muốn những khoản đầu tư của chúng tôi bị thua lỗ như vậy".[20]Nhóm Liên lạc Cộng đồng Tài chính của ông tổ chức các cuộc họp (chủ yếu là không công khai) tại số 23 Phố Wall.

Đầu năm 1975, khi thị trường tài chính không ôm đồm thêm trái phiếu của thành phố, nhóm Patterson bắt đầu hoạt động như một chính phủ thay thế. Dù ầm ĩ như thế nào ở nơi công cộng, Beame phải chấp nhận kết quả cuộc đảo chính của các ông chủ ngân hàng. Quyền lực được chuyển giao từ vị thị trưởng dân bầu sang một ông thị trưởng mới chưa hề được bỏ phiếu, Pat Patterson. Bẽ mặt, Beame thường quấy rầy Patterson để hỏi tin tức, đôi khi ông còn gọi điện sau nửa đêm. Khi đi chơi golf, Patterson thường nhìn thấy một chiếc xe golf tăng tốc về phía mình và biết nó mang một thông điệp từ thị trưởng. "Ông ta cứ liên tục gọi điện cho tôi và nói:

'Tình hình thế nào rồi?'", Patterson nhớ lại. "Khi Beame không còn bình tĩnh nữa, chúng tôi phải nói rõ ông ta có thể hoặc không thể làm gì".[21]

Mặc dù ngân hàng có vẻ toàn năng là vậy, năm 1975 cũng thực sự cho thấy tầm ảnh hưởng bị giảm bớt của tổ chức này. Không giống những cuộc giải cứu thành phố trước đó do Morgan dẫn dắt, các ngân hàng dễ bị tấn công như chính thành phố đó. Họ đã cấp các khoản tín dụng trị giá hàng tỷ đô-la Mỹ cho thành phố và nắm giữ trái phiếu của nó; tại một thời điểm, chỉ riêng Morgan Guaranty sở hữu khoảng 300 triệu đô-la chi phiếu và trái phiếu thành phố trong danh mục đầu tư. Đến tháng 5, việc mua bán nợ ở New York chững lại một cách kỳ quái. Với ngân sách ổn định và một ủy ban để xem xét tài chính thành phố, nhóm Patterson muốn bảo lãnh liên bang để mở cửa thị trường đóng cửa. Kể từ lúc này, "cuộc giải cứu" của họ sẽ liên quan đến vận động Washington và Albany. Họ kêu gọi chính phủ giải cứu họ chứ không chỉ thành phố.

Patterson đặt lịch hẹn tại Nhà Trắng với Tổng thống Ford. Ông từng chơi bóng đá với tổng thống khi còn học đại học. Cùng với Rockefeller và Wriston, Patterson đã lập luận trong Phòng Bầu dục rằng nếu New York phá sản, nó sẽ kéo theo thiệt hại chung, gây tổn thất cho trái phiếu đô thị. Chủ tịch Ford cảm ơn nhóm vì đã đến và không hứa hẹn gì hết. Sau một lúc lâu, Beame đứng trong văn phòng nhìn chằm chằm vào một bức ảnh được chụp trong Phòng Bầu dục của Patterson. "Nếu Ford đồng ý vào hôm đó, ngày hôm nay ông ấy vẫn là tổng thống"*, Beame thở dài.[22]

*. *Gerald Ford là tổng thống thứ 38 của Mỹ từ năm 1974-1977 và là phó tổng thống thứ 40 của Mỹ từ năm 1973-1974. Ông là chính trị gia duy nhất nắm cả hai vị trí này mà không thông qua bầu cử. Năm 1973, ông thế chân phó tổng thống lúc đó là Spiro Agnew từ chức vì các cáo buộc liên quan tới rửa tiền và gian lận thuế. Sau đó, ông được lên làm tổng thống sau khi Richard Nixon bị luận tội vì bê bối nghe lén Watergate. Ông miễn cưỡng tham gia tranh cử năm 1976 song không được đảng Cộng hòa đề cử thành ứng viên. Người kế nhiệm ông là Jimmy Cater. (BTV)*

Cuộc khủng hoảng thành phố New York thể hiện sự đụng độ về ý thức hệ giữa các doanh nhân bảo thủ. Bộ trưởng Tài chính William Simon cho biết: "Đó là một trong những ngày buồn nhất của cuộc đời tôi khi gã khổng lồ tài chính như Pat Patterson của Morgan Guaranty và Walter Wriston... đã phải nhún mình và cùng những người khác đến Washington xin viện trợ liên bang".[23] Tuy nhiên, J. P. Morgan & Co. chưa từng tuân theo thuyết tự do kinh tế cực đoan của phe Cộng hòa. Giống như Pierpont Morgan, nó coi trọng trật tự về tài chính. Ngân hàng có quan hệ mật thiết với Cục dự trữ Liên bang và ủng hộ các quyết định của chính phủ để tránh gián đoạn về tài chính. Ngân hàng sẽ không bao giờ tạo ra tư tưởng diều hâu như Walter Wriston.

Ngày 26 tháng 5 năm 1975, Dick Shinn, người đứng đầu của Metropolitan Life, tổ chức một cuộc họp tại nhà riêng với Felix Rohatyn của Lazard Freres và các đại diện khác của Thống đốc New York Hugh Carey. Họ vạch ra một kế hoạch cho Công ty Cổ phần Hỗ trợ Municipal ("Big MAC") để phát hành trái phiếu bằng thuế bán hàng của thành phố dưới sự bảo trợ của nhà nước. Điều này cho phép các ngân hàng trao đổi 1 tỷ đô-la Mỹ bằng trái phiếu đang bị lung lay của thành phố với khoản nợ mới với đánh giá hạng A. Chính sự tham gia của Carey chứ không phải ngân hàng là bước ngoặt quan trọng. Với việc thành phố một lần nữa phải đối mặt với việc vỡ nợ trong tháng 9, Carey tạo ra một Ban kiểm soát tài chính khẩn cấp để thu ngân sách cho thành phố.

Giữa tháng 10 năm 1975, thị trường tài chính thế giới trải qua một trong những khoảnh khắc kỳ lạ của việc giảm áp mà đôi khi là điềm báo cho cơn bão lớn. Trong nỗi lo sợ về sự vỡ nợ của thành phố New York, Patterson, Wriston và Rockefeller cầu xin sự giúp đỡ của liên bang trước Ủy ban Ngân hàng Thượng viện. Patterson cảnh báo rằng họ đang dần lạc vào lãnh địa khó lường. Điều này có thể "kéo các hoạt động kinh tế nói chung xuống đáy".[24] Ba chủ ngân hàng yêu cầu một khoản vay trực tiếp từ liên bang hoặc được liên bang bảo đảm để ngăn tương lai vỡ nợ sắp xảy ra.

Vào tháng 11, bang New York công bố lệnh hoãn nợ 1,6 tỷ đô-la nợ ngắn hạn. Lo sợ về một cuộc khủng hoảng trên diện rộng, Tổng thống Ford yêu cầu Quốc hội phê duyệt một dòng tín dụng 2,3 tỷ đô-la. Dù liên bang đã thổi hồn lại cho thành phố, nó cũng đặt chính quyền tiểu bang New York dưới sự kiểm soát của mình. Patterson cảm thấy đắc chí: "Có nhiều người thà thấy New York bị phá sản. Họ nghĩ đó là một điều tốt để loại bỏ nó và thoát khỏi hợp đồng lao động. Nhưng may mắn thay, ủy ban của chúng tôi đã kiên nhẫn duy trì nó".[25] Patterson được các nhà quản lý lao động và quan chức chính phủ ca ngợi về phương pháp hòa giải có tính xây dựng của mình.

Cuối cùng, các chủ ngân hàng đổi trái phiếu ngắn hạn rủi ro của họ thành trái phiếu MAC dài hạn an toàn. Tranh thủ sự giúp đỡ của bang và liên bang là điều cần thiết và đã được chứng minh. J. P. Morgan & Co. không còn chịu trách nhiệm với các cuộc khủng hoảng tài chính. Khi các ngân hàng bị thu hẹp quyền lực, họ có thể hợp tác trong những cuộc giải cứu do chính phủ tài trợ thay vì lãnh đạo chúng. Những tập đoàn lớn nhất cũng không thể kiểm soát thị trường tài chính khổng lồ cũng như việc họ không thể chờ Biển Đỏ tách đôi*. Thời mà Pierpont Morgan có thể ngồi xuống và ngẫu nhiên viết ra một tờ giấy để cứu thành phố đã qua lâu rồi.

*. *Một truyền thuyết được ghi lại trong Kinh Cựu ước, kể về cuộc di cư của người Do Thái từ Ai Cập. Khi đó, người Do Thái bị ép làm nô lệ và có cuộc sống vô cùng khổ cực. Moses đã tập hợp 600.000 tín đồ chạy đến Biển Đỏ. Lúc này, họ bị quân Ai Cập đuổi theo. Giữa lúc nguy nan, Chúa khiến mặt nước Biển Đỏ tách làm đôi, giúp người Do Thái tiếp tục cuộc di tản. Khi người Do Thái đã băng qua hết, Moses giơ tay và mặt nước đóng lại, khiến quân Ai Cập bị chết chìm. (BTV)*

Chương 31
Quảng cáo (Phó)

Vào cuối thập niên 1970, Morgan Stanley vẫn mang một vẻ ngoài tao nhã. Khi đến thăm trụ sở sáu tầng của ngân hàng trên tòa nhà Exxon, một phóng viên của tờ *Atlantic Monthly* cảm thấy choáng ngợp trước không gian bài trí hết sức nghệ thuật với tông nâu vàng chủ đạo. "Dạo qua các hành lang của Morgan Stanley là đi qua những chiếc bàn gỗ có nắp cuộn và các nhân viên mặc vest của Brooks Brothers", phóng viên này mô tả.[1] Sau khi tình cờ bắt tay với Trung Đông, ngân hàng này kiếm bộn nhờ dầu mỏ khi thu xếp tới 40% vụ bán cổ phiếu của các công ty lớn. Là ngân hàng đại diện cho Standard Oil ở Ohio, nó đứng ra dàn xếp thương vụ có giá kỷ lục 1,75 tỷ đô-la nhằm đặt đường ống dẫn dầu ngang qua Alaska (Trans Alaska Pipeline). Năm 1977, nó đại diện cho bên Phố Wall trong vụ rao bán cổ phiếu của British Petroleum của Anh trị giá 1 tỷ đô-la. Đây được cho là đợt phát hành cổ phiếu lớn nhất lịch sử. Ngay giữa thập niên 1970, Morgan Stanley là ngân hàng số một khi tính tới lượng cổ phiếu và trái phiếu mà nó quản lý.

Nhìn bề ngoài, ngân hàng này không có vẻ gì là sôi động, tuy nhiên thực tế thì trái lại. Mỗi năm, nó mở thêm một nhánh mới: quản lý các hạng mục đầu tư (1975), giao dịch trái phiếu chính phủ và môi giới tự động cho các tổ chức (1976) và môi giới lẻ cho những nhà đầu tư giàu có qua thương vụ mua Shuman Agnew & Company ở San Francisco (1977). Morgan Stanley trước kia vẫn tự hào về quy trình tuyển dụng chọn lọc và kỹ lưỡng. Giờ đây, chỉ trong một thập kỷ, nhân viên của ngân hàng tăng từ 100 lên 1.700; vốn tăng từ 7,5 triệu đô-la lên tới 118 triệu đô-la. Nó phát triển nhanh tới mức không thể duy trì văn hóa đồng nhất nữa.

Dù có vai trò là người kiến tạo thế giới mới mẻ này, Bob Baldwin lại có vẻ hay mất phương hướng trước hàng loạt mối làm ăn mới của ngân hàng. Ông hiểu rõ sự cần thiết của nhu cầu giao dịch và

phân phối chứng khoán, nhưng có vẻ vẫn chưa thực sự nắm vững những mảng hết sức xa lạ này. Ông cảm thấy khó khăn khi tìm cách hòa nhập thế giới mới khi thị trường dao động không ngừng và đầy rẫy nguy cơ. Suy cho cùng, Morgan Stanley không phải là ngân hàng thích đối mặt với các nguy cơ, họ chỉ thích những thứ chắc ăn. Khi thương vụ mua trái phiếu kho bạc trị giá 20 triệu đô-la đổ bể, Baldwin vã mồ hôi, triệu tập một cuộc họp bao gồm tất cả các đại cổ đông. Một lần khác, thị trường tài chính chao đảo vì một tin xấu đến từ Washington, Baldwin đích thân xuống sàn giao dịch và miệng cứ nói đi nói lại: "Thị trường phải lên giá chứ. Thị trường sai rồi!" Không ai có thể kiểm soát thế giới mới này, dù người đó có mạnh mẽ và sắt đá như Baldwin.

Bob Baldwin có lẽ đã cứu sống ngân hàng và cùng lúc giết chết linh hồn của nó. Morgan Stanley mới này là tượng đài cho thấy sức mạnh cũng như tầm nhìn xa trông rộng của ông, những biến hóa tuyệt vời trong tình thế khó khăn. Tuy nhiên, ông thay đổi hoàn toàn môi trường bên trong ngân hàng vốn đoàn kết bởi tình anh em thân thiết. Phong cách quản lý của ông khiến nội bộ đấu đá lẫn nhau. Dù mục đích cuối cùng là tăng hiệu quả kinh doanh, nó lại làm nảy sinh không khí làm việc căng thẳng, ngột ngạt. Lần đầu tiên trong lịch sử ngân hàng, các cộng sự lâu năm tìm đường chạy sang những hãng khác. Ở mức độ nào đó, cạnh tranh là điều hiển nhiên tại các công ty lớn và giàu có hơn. Tuy vậy, Baldwin dường như đẩy nó lên mức cao hơn. Chẳng hạn như trong trường hợp của đôi bạn thân thiết, Luis Mendez và Damon Mezzacappa, hai ngôi sao của mảng giao dịch mới. Có lần, Baldwin thưởng cho Mendez một khoản 25.000 đô-la sau đó lại tiết lộ cho Mezzacappa biết, nói rằng Mendez làm việc khá hơn. Có thể ông làm thế vì không tế nhị hoặc quá ngu xuẩn. Khi Baldwin ngày càng trở nên khó chiều và cáu bẳn, Bill Black, con trai cựu chủ tịch World Bank, đóng vai trò trung gian, giúp xoa dịu những người gặp vấn đề với Baldwin. Black đã giữ được tình đoàn kết trong ngân hàng, ngăn sự chia rẽ giữa mảng ngân hàng và bên giao dịch, thứ sau này sẽ đánh sập Lehman Brothers.

Mối đe dọa lớn nhất cho vị trí số một của Morgan Stanley là chính sách mà ngân hàng coi trọng: họ phải đứng hàng đầu trong các quảng cáo "bia mộ", phần quảng cáo có viền đen ở báo in. Vị trí trong khung quảng cáo "bia mộ" này là vấn đề cốt tử cho các hãng ở Phố Wall, hãng càng lớn thì đứng càng cao hoặc được đưa vào dấu ngoặc, trong khi các công ty nhỏ tranh nhau leo lên vị trí khả dĩ hơn. Ở trong các dấu ngoặc, tên công ty được xếp theo bảng chữ cái. Trong cuộc chiến Bảng chữ cái năm 1976, Hasley, Stuart lấy tên công ty mẹ Bache chỉ để lên được vài dòng trên "bia mộ".

Chuyện này không hề là một trò đùa. Ngày 13 tháng 5 năm 1964, Walston & Company bị đẩy xuống từ một vị trí trên cùng do vụ chào hàng cổ phiếu của Comsat. Ngày hôm sau, giám đốc điều hành của ngân hàng này tự sát bằng súng, khiến cái tên của loại hình quảng cáo này vừa hợp với nghĩa đen của nó.

Vào cuối thập niên 1960 và đầu thập niên 1970, nhóm đứng đầu khung "bia mộ" bao gồm Morgan Stanley, First Boston; Kuhn, Loeb và Dillion, Read. Hai ngân hàng đầu tiên khởi đầu cho nhiều thương vụ nhất, dù Morgan Stanley miễn cưỡng không muốn chia sẻ lợi nhuận của vị trí độc tôn. Một cựu quản lý điều hành cho biết: "Khi tôi mới đến Morgan Stanley, một nhân viên lâu năm cười và nói rằng chỉ cần dọa khách hàng cho chúng ta đơn phương quản lý đến 50% số lần cũng đủ kiếm bộn". Kể ra việc đòi đứng riêng trên góc trái trên cùng của khung quảng cáo "bia mộ" mang chút gì đó ái kỷ. Tuy nhiên, nó cũng thể hiện một chiến lược ngầm của hãng: Trước thập niên 1970, Morgan Stanley không có khả năng bán cổ phiếu. Họ phải che giấu điểm yếu này bằng cách dẫn đầu các xanh-đi-ca và để những công ty khác làm nhiệm vụ bán hàng. Như lời Lewis Bernard sau này nói, hãng "tìm mọi cách để cả phố không phát hiện ra là hoàng đế cởi truồng".[2] Dù nhiều hãng khác muốn bắt chước chiến lược đơn độc này, không có ngân hàng nào thành công được như Morgan Stanley.

Để duy trì chính sách trên, Morgan Stanley phải hy sinh một số khách hàng lớn, những hãng yêu cầu phải có đồng quản lý trong khi phát hành cổ phiếu (Việc Morgan Stanley từ chối Nhật là một ví dụ như vậy). Họ không tham gia phát hành cho Houston Industries khi hãng này đòi phải có luân chuyển bên quản lý chính. Nó cũng bỏ qua một vụ khác khi Singer muốn trao vị trí đồng quản lý cho Goldman, Sachs vì đã có công giúp nó trong một vụ sáp nhập. Nhưng đó là vì Morgan Stanley vẫn tin tưởng rằng nhiều công ty khác từ Du Pont tới J. P. Morgan & Co. sẽ không bỏ rơi họ trong các thương vụ phát hành cổ phiếu.

Vì có tới 200 công ty tham gia vào xanh-đi-ca của Morgan Stanley, các đối tác không muốn làm mất lòng ngân hàng này. Trước năm 1975, người quản lý xanh-đi-ca của Morgan là Fred Whittemore. Thông minh, hoạt khẩu và thích châm chọc, hay sưu tập đồ của Pierpont Morgan, ông được gọi là Bố già hay Cha Fred. Quyền năng của ông bao trùm khắp Phố Wall. Khi William Simon bày tỏ mong muốn quay lại Salomon Brothers sau khi kết thúc nhiệm kỳ Bộ trưởng Tài chính, chính Cha Fred đã ngỏ lời với John Gutfreund. Vào đầu thập niên 1970, nhiều người cho rằng việc E. F. Hutton bỗng chốc nổi lên phần lớn là nhờ công của Cha Fred, ông không

ngại giẫm bẹp đối thủ như Lehman Brothers. Sau mỗi lần phát hành cổ phiếu, Cha Fred điền thông tin vào những tờ giấy vàng, chỉ rõ chất lượng công việc của từng hãng. Đôi khi, bên tham gia đành nói dối hoặc chấp nhận lỗ để giữ thể diện.

Nhiều người luôn nghi ngờ Morgan Stanley lợi dụng quyền lực là bên quản lý độc quyền để chống lại các mối đe dọa cạnh tranh. "Chúng tôi có thể đặt quan hệ ngân hàng với một khách hàng của họ và nếu Morgan biết được điều đó, họ sẽ giấu nhẹm nửa triệu cổ phiếu định giao cho chúng tôi", một đối thủ nói với tờ New York Times năm 1975.[3] Morgan Stanley nổi giận trước những lời cáo buộc ẩn danh thỉnh thoảng xuất hiện trên báo chí như thế. Cha Fred cũng tạo ra một đội hình hiện đại ở Phố Wall. Ông loại Kuhn, Loeb & Dillion đang dần thất thế rồi thay vào đó là Merrill Lynch, Salomon Brothers và Goldman, Sachs. Sau khi Kuhn, Loeb – vốn là đối thủ đáng gờm của Morgan – được Lehman Brothers mua lại năm 1977, đại cổ đông John Schiff gặp Harry Morgan tại một cuộc họp hội đồng quản trị của Viện bảo tàng Nghệ thuật Metropolitan. Trước câu hỏi của Morgan tại sao tình hình của Kuhn, Loeb lại tệ như vậy, Schiff trả lời: "Henry, ông chọn cộng sự tốt hơn tôi".[4] Bình luận của Schiff ám chỉ nền tảng bền vững của các ngân hàng Morgan: trình độ xuất chúng trong đội hình của họ.

Tuy nhiên, đến cuối thập niên 1970, chính sách quản lý độc quyền của Morgan Stanley đã lỗi thời. Làm sao trói buộc được khách hàng trong bối cảnh thị trường tài chính toàn cầu, khi người quản lý nguồn vốn của doanh nghiệp có nhiều sự lựa chọn và không gian để xoay chuyển? Ngân hàng này cũng không thể duy trì chính sách đơn độc tại Paris trong thương vụ hợp tác với Morgan Guaranty. Một khách hàng trung thành trong nước là General Motors Acceptance Corporation ngang nhiên sử dụng những ngân hàng khác tại nước ngoài. Tháng 4 năm 1977, trong một động thái nhằm cắt đứt quan hệ với số 23 Phố Wall, Morgan Stanley đóng cửa tại Paris và lập Morgan Stanley International ở London, ra mắt bộ phận kinh doanh tại thị trường châu Âu, Euromarket. Bộ phận mới này gặp ngay cú sốc ban đầu khi Úc, một khách hàng trung thành kể từ năm 1946, chuyển sang làm việc với đối thủ cũ của Morgan là Deutsche Bank. Sự kiện này không chỉ cho thấy quyền năng mới về phân phối toàn cầu và một thế giới chồng chéo lẫn nhau của các thị trường tài chính.

Ngay cả ở trong nước cũng có những yếu tố mới ăn mòn sợi dây ràng buộc giữa các công ty với ngân hàng của họ. Kể từ thời Luis Brandeis, các nhà cải cách chính trị luôn cổ vũ việc giãn bớt mối quan hệ giữa các công ty và ngân hàng đầu tư. Đây chính điều

Robert Young khai trước Thẩm phán Medina và trong cuộc tranh giành quyền sở hữu New York Central. Tuy nhiên, hệ thống này vẫn sống sót bởi các công ty muốn có quan hệ với nhà Morgan danh giá, tàn dư của thời kỳ nguồn vốn còn hạn hẹp. Tuy nhiên, làm thế nào mà các ngân hàng có thể chỉ đạo công ty khi nguồn vốn không còn khan hiếm mà có sẵn ở rất nhiều thị trường dưới nhiều dạng khác nhau? Họ có chiêu gì vượt trội những bên trung gian tài chính khác mỗi ngày lại mọc ra như nấm? Từ quan điểm của khách hàng, liệu còn lý do gì để duy trì mối quan hệ độc quyền với ngân hàng nữa hay không? Câu trả lời là không.

Vì thế, các doanh nghiệp Mỹ lúc này thực hiện những động thái vốn là mong muốn của các nhà cải cách. Các nhà quản lý nguồn vốn doanh nghiệp lần lượt phá vỡ mối liên hệ với chuỗi ngân hàng. Trong những năm 1970, Texaco, Mobile, International Harvester và nhiều khách hàng khác đã bỏ qua Morgan Stanley để vay vốn từ các nhà đầu tư. Các công ty khác gây vốn bằng những chương trình tái đầu tư cổ tức hay bán cổ phiếu cho nhân viên. Khi phải đối mặt với lạm phát và thị trường bất ổn, người quản lý nguồn vốn các doanh nghiệp cũng sẵn sàng đón nhận tư vấn từ các ngân hàng đối thủ để xoay xở trong thời điểm dao động khó lường này. Jack Bennet thuộc Exxon vui vẻ với việc khiến Morgan Stanley phải đấu đá với các công ty khác. "Chúng tôi quyết định sẽ tiếp chuyện bất cứ ngân hàng nào có ý tưởng hay", Bennet nói. Ông tổ chức một cuộc bán cổ phiếu theo hình thức đấu giá ngược* và khuyến khích sự tham gia của một vài xanh-đi-ca đối thủ của nhau. Morgan Stanley bắt đầu nhận thấy chính sách độc quyền đang khiến họ lâm nguy.

*. *Nguyên tác: Dutch auction. Đây là một hình thức đấu giá khi bên tổ chức ngay ban đầu sẽ ra mức giá cao nhất và dần dần hạ thấp cho đến khi có người mua. Tên của nó có xuất xứ từ thế kỷ XVII, từ các chợ hoa Hà Lan. (BTV)*

Đối với Morgan Stanley, tiếng kèn ngày tận thế vang lên vào năm 1979. Năm đó, IBM đề nghị ngân hàng chấp nhận Salomon Brothers trở thành đồng quản lý cho đợt phát hành cổ phiếu trị giá 1 tỷ đô-la để gây vốn phát triển một hệ thống máy tính mới. Điều này cho thấy các công ty trong Thời kỳ Canh bạc được tự quyết nhiều hơn. IBM có sẵn trong tay 6 tỷ đô-la. Trên thực tế, nó không cần phát hành cổ phiếu để gây vốn. (Một vài nhân vật trong Morgan nói rằng tài khoản IBM – do Bob Greenhill quản lý – không được để ý đúng mực vì không ai nghĩ công ty này có ngày cần thêm vốn). Khi áp dụng chính sách độc quyền, Morgan Stanley chưa bao giờ có nghĩa vụ từ chối một khách hàng lớn đến vậy. Giờ

đây, họ đứng trước một trong những tập đoàn lớn nhất thế giới, khách hàng 20 năm được xếp hạng 3A, thực hiện khoản vay lớn nhất trong lịch sử.

Các giám đốc của Morgan Stanley đã tranh luận dữ dội về việc có nên từ chối đề xuất của IBM hay không. Nếu bác bỏ, họ sẽ để vuột mất khoản phí trị giá 1 triệu đô-la. Cuộc họp ngợp trong những ngôn từ đanh thép về việc gìn giữ truyền thống. Bon Baldwin và Fred Whittemore nằm trong nhóm bảo thủ. Họ lo sợ nếu chấp nhận đề xuất của IBM như một ngoại lệ, các "nô lệ" khác sẽ được tiếp sức, vứt bỏ xiềng xích và vùng lên. Sau những cuộc bàn luận nảy lửa, gần như tất cả đều bỏ phiếu chống và yêu cầu quản lý độc quyền. Morgan Stanley choáng váng sau khi nhận được hồi đáp từ phía IBM rằng họ không thay đổi ý kiến: Salomon Brothers sẽ quản lý phi vụ này như định trước. Đây là một cột mốc trong lịch sử Phố Wall: xiềng xích bằng vàng đã vỡ.

Chẳng bao lâu sau, các ngân hàng đầu tư khác cũng tấn công khách hàng của Morgan Stanley, bất chấp quy tắc Các chủ ngân hàng quyền quý xưa kia. Một đối thủ hào hứng nhận định: "Một khi danh sách khách hàng bắt đầu ngắn lại, cuối cùng nó sẽ rút ngắn hoàn toàn. Chỉ còn là vấn đề thời gian mà thôi".[5] Sau đó, phần lớn công việc kinh doanh của IBM được chuyển sang Salomon. Cố nuốt hận, Morgan Stanley đồng ý chia sẻ cổ phiếu với General Electric Credit, Du Pont và Tenneco. Nó thậm chí còn bắt đầu tham gia các xanh-đi-ca với vai trò thấp hơn quản lý – một bước đi quá lạ lẫm với giới bảo thủ cũ, giống như họ tự nhiên phải khoác lên bộ đồ của anh phục vụ bàn. Thời đại ngân hàng quan hệ đã chết.

Bị các khách hàng trọng điểm bỏ qua, Morgan Stanley bắt đầu để mắt tới những công ty đang trên đà tăng trưởng. Từ lâu nó vốn thận trọng trong việc làm ăn với các công ty còn chưa qua thử thách: cái tên Morgan thường gắn với nghĩa có tên tuổi và nó thường không tham gia các cuộc gây vốn ban đầu. Sự thận trọng này có nguồn gốc từ thảm họa danh sách ưu tiên năm 1929. Năm 1980, có lẽ vì bực bội trước IBM, Morgan Stanley đưa cổ phiếu của công ty máy tính đối thủ Apple Computer lên sàn (Nó cũng mua máy tính Hitachi cho các văn phòng, điều chắc chắn không xảy ra trước năm 1979). Trong một thời gian dài, ngân hàng này không màng tới các công ty công nghệ mới thành lập. Giờ đây, Morgan Stanley đứng ra bảo lãnh cho các doanh nghiệp mới. Giống như một vị quý tộc mở cửa lâu đài đón du khách, công ty này không còn ngại ngùng gì trong việc kiếm tiền dựa trên đẳng cấp của mình.

Trong khi công việc bảo lãnh phát hành trở nên nhạt nhẽo, Morgan Stanley phụ thuộc nhiều hơn vào bộ phận thâu tóm doanh nghiệp, lúc này đã phát triển nhanh dưới quyền điều hành của Bob Greenhill. Vào cuối thập niên 1970, các thương vụ sáp nhập được cho là mỏ vàng cuối cùng của các ngân hàng đầu tư với niềm tin đạo luật Glass-Steagall một ngày nào đó sẽ đổ vỡ và dẫn tới việc ngân hàng thương mại đổ xô vào kinh doanh cổ phiếu.

Các vụ thâu tóm thay đổi hoàn toàn đặc tính của Morgan Stanley. Với tư cách là bên bảo lãnh chứng khoán, Morgan Stanley kiểu cũ mang một hình ảnh trịnh trọng và trong sạch. Sống sót sau những cuộc điều trần của Ferdinand Pecora, chỉ dấu hiệu nhỏ của bê bối cũng khiến các cộng sự giật mình. Văn hóa này bị thách thức bởi các phi vụ thâu tóm hái ra tiền. Cuối thập niên 1970, bộ phận Mua lại và Sáp nhập từ bốn người tăng lên 50 người. Chỉ 5 năm sau phi vụ Inco-ESB, hãng này xử lý những phi vụ tương tự trị giá tới 10 tỷ đô-la hằng năm. Vào bất kỳ thời điểm nào, họ cũng có sẵn hàng trăm giao dịch tiềm năng. Bộ phận Mua lại và Sáp nhập đem về nguồn thu chính của công ty. Các hoạt động tư vấn sáp nhập cũng không màng đến chuyện giữ gìn quan hệ với khách hàng trung thành nữa. Nó trở thành một bộ máy khổng lồ, đầy quy tắc hoàn toàn tách biệt với phần còn lại của công ty.

Các cuộc càn quét đầy táo tợn của Greenhill không ăn nhập với phong cách hào hoa kiểu cũ của ngân hàng. Điều này càng gây khó chịu khi chính ông mang lại nhiều lợi nhuận hơn những phòng ban khác. Một cộng sự nhớ lại: "Greenhill kiếm được bộn tiền và ông ta thả sức khoe khoang". Cũng dễ hiểu khi phía xanh-đi-ca bắt đầu nảy sinh chống đối. Thomas A. Saunders III, người sẽ thay thế Cha Fred đứng đầu xanh-đi-ca, đưa ra một cảnh báo cứng rắn: "Greenhill phải nhớ rằng những thành công mà ông ta có được là nhờ tổ chức".[6]

Đến lúc này, Morgan Stanley đã hoàn toàn xa rời hình ảnh quý tộc ngày xưa. Những tên cướp mặc áo cổ cồn thế chỗ cho hình ảnh những quý ông ung dung trong các phi vụ phát hành cổ phiếu. Nhịp độ thong thả của xanh-đi-ca cũ nay nhường chỗ cho nhịp độ mới hối hả của các vụ thâu tóm. Nhân viên cầm theo máy báo tin beeper, làm việc 90 giờ một tuần và trực cả cuối tuần, hạn chế những mối quan hệ xã giao hay chính trị với bên ngoài – vốn là đặc điểm nổi bật của các cộng sự Nhà Morgan. Khi số lượng giám đốc quản lý tăng lên, các quyết định không chỉ được đưa ra bằng cách trò chuyện với từng người. Hãng được điều hành theo kiểu chuyên quyền hơn, theo tôn ti trật tự từ trên xuống dưới.

Mở rộng quá nhanh, Morgan Stanley cảm thấy khó có thể tuyển chọn kỹ lưỡng nhân viên cũng như duy trì văn hóa khi xưa. Như từng xảy ra hồi thập niên 1920, nền tài chính bùng nổ sẽ thu hút một thế hệ những người trẻ. Những thanh niên vừa tốt nghiệp đại học và chưa va chạm nay được giao cho nhiều trọng trách. Phần lớn họ được tiếp cận các thông tin có trị giá hàng triệu đô-la. Nhân viên của hãng lúc này đa số là giới trẻ.

Khi được hỏi liệu có mâu thuẫn về lợi ích trong các hoạt động sáp nhập hay không, Bob Baldwin dẫn lại lời của Jack Morgan về việc cố gắng làm tốt nhất có thể: "Chẳng có ai là hoàn hảo, tuy nhiên chúng tôi tin mình là hãng làm ăn có đạo đức nhất trong ngành".[7] Năm 1973, tờ *New York Times* đăng một bài báo về tình trạng giao dịch nội gián với dòng chú thích dưới ảnh của Baldwin: "ROBERT H. BALDWIN Ở MORGAN STANLEY NÓI RẰNG CHUYỆN ĐÓ ĐÃ LỖI THỜI". "Có lẽ tôi là người ngây thơ", ông nói, "nhưng tôi nghĩ cái ngày mà các cộng sự trao đổi thông tin kiểu đó không còn nữa".[8] Baldwin không phải là người coi thường đạo đức kinh doanh, song ông đặc biệt tin tưởng vào sức mạnh của cái gọi là những bức tường Trung Quốc để cô lập các hoạt động của Greenhill khỏi phần còn lại của hãng.

Morgan Stanley lan tỏa sự phục tùng trong niềm kính sợ và theo dõi hoạt động của các chuyên gia môi giới sáp nhập một cách sát sao. Nhóm nhân viên trẻ này được giảng dạy về các vấn đề pháp lý và đạo đức, được yêu cầu ký vào văn bản thừa nhận rằng họ hiểu luật lệ của hãng. Thỉnh thoảng trong hãng truyền đi những bản ghi nhớ nhắc về các yếu tố có thể khiến ai đó bị đuổi việc. Mục đích là để ngăn chặn tình trạng nhân viên sử dụng thông tin nội bộ nhằm làm lợi cho bản thân. Chuyên gia phân tích dầu mỏ Barry Good kể lại: "Tôi tưởng tượng ra cảnh ai đó xông vào văn phòng, xé cầu vai áo, bẻ gãy máy tính cầm tay của tôi bằng đầu gối, sau đó lôi tôi ra khỏi nơi làm việc".[9] Cứ hai tuần một lần, các nhân viên an ninh lại thực hiện các cuộc kiểm tra. Các dự án được che giấu bằng cách đặt tên của vua Anh hay các nhà triết học Hy Lạp. Nhân viên không được phép bàn về chúng ở ngoài sảnh hay trong thang máy và đồng nghiệp không được phép trao đổi với nhau về các thỏa thuận họ đang thực hiện. Những chuyên gia nghiên cứu cổ phiếu thậm chí không được phép tìm kiếm thông tin trong khu vực tài chính doanh nghiệp của thư viện.

Các biện pháp an toàn này ngày càng trở nên quan trọng trong thời điểm càng nhiều thương vụ béo bở được thực hiện tại bộ phận của Greenhill. Các thương vụ cùng phí của nó tăng trưởng nhanh chóng. Năm 1977, Morgan Stanley thu về 2,7 triệu đô-la để

đại diện cho Babcock and Wilcox khi đàm phán với McDermott do John A. Morgan của Smoth, Barney tư vấn. John A. Morgan là con trai của Harry Morgan, từng bị Morgan Stanley từ chối nhận sau vụ tranh cãi Charlie Morgan. Vụ Babcock cho thấy các công ty trị giá tới hàng tỷ đô-la vẫn có nguy cơ bị thâu tóm. Do cổ phiếu của Babcock tăng gấp đôi trong thời điểm diễn ra đàm phán – cao hơn nhiều so với mức tăng 40% thông thường – nó thu hút được một loạt chuyên gia môi giới mới. Số chuyên gia này là những người đi thu mua cổ phiếu trên thị trường của một ứng viên trong vụ sáp nhập, tập trung vào tay một số ít người và tạo tiền đề cho cơn sốt mua lại.

Vào mùa thu năm 1977, Morgan Stanley vướng vào một mớ bòng bong không lối thoát. Giống như những tập đoàn lớn khai thác mỏ được Morgan tài trợ, Kennecott Copper muốn đa dạng các loại hình kinh doanh và tìm tới Greenhill để xin tư vấn. Trong số những ứng viên tiềm tàng, ông nhắm tới Olinkraft ở Louisiana, một công ty chuyên về các sản phẩm từ rừng. Trong khi các cuộc đàm phán diễn ra, Olinkraft cung cấp cho Kennecott thông tin mật về ước tính tăng trưởng của nó. Sau đó, Kennecott lại đổi hướng chú ý sang một công ty khác tên là Carborundum và cuối cùng mua lại công ty này. Không còn hứng thú với Olinkraft, họ trả lại các dữ liệu mật nói trên. Morgan Stanley thì giữ lại tài liệu này.

Đầu năm 1978, một đế chế khai thác mỏ khác do Morgan bảo trợ là Johns-Manville cũng cần tư vấn về mở rộng các loại hình kinh doanh và được giao cho đàn em của Greenhill, Yerger Johnstone. Dù họ có nhắc tới Olinkraft, Morgan Stanley không đả động gì đến dữ liệu quý giá họ đang nắm trong tay. Vào cuối tháng 6, Johns-Manville quyết định không mua Olinkraft. Hai tuần sau đó, Texas Eastern đề xuất mua cổ phiếu Olinkraft với giá 51 đô-la một cổ phiếu và hội đồng quản trị của Olinkraft đồng ý. Vì đã nhìn thấy dự báo doanh số cho rằng Olinkraft có thể tăng cổ phiếu thêm 8 đô-la nữa đến năm 1981, Morgan Stanley biết rằng công ty này tự bán mình với giá quá rẻ. Vì thế, nó chia sẻ các dữ liệu trên với Johns-Manville. Tập đoàn khai thác mỏ này ngay lập tức tham gia cạnh tranh với Texas Eastern và giành chiến thắng với giá 65 đô-la một cổ phiếu. Khi mọi chuyện đã xong xuôi, một câu hỏi được đặt ra: Có phải Morgan Stanley đã phản bội Olinkraft?

Theo như những biện hộ sau này của hãng, Morgan Stanley đã hỏi ý kiến Davis, Polk and Wardwell và Joe Flom từ hãng luật Skadden, Arps trước khi trao tài liệu. Cả hai hãng luật đều đồng ý chia sẻ dữ liệu này cho Johns-Manville miễn là những con số ước

tính bí mật đó xuất hiện trong giấy tờ khai lên SEC liên quan tới vụ giao dịch. Họ đã làm đúng như vậy. Tuy nhiên, khi được đưa ra vào tháng 9 năm 1978, nó đã gây sửng sốt do Morgan Stanley không xin phép phía Olinkraft để chia sẻ thông tin nội bộ đó. Có vẻ như niềm tin giữa khách hàng và ngân hàng – nền tảng của ngân hàng thương nghiệp trong cả thế kỷ qua – đã bị vi phạm để phục vụ lợi ích tạm thời. Khi tờ Wall Street Journal đăng tin tức này vào ngày 26 tháng 10, bình luận rằng sự kiện này cho thấy một vấn đề lớn hơn: "Không ai cáo buộc Morgan Stanley làm gì sai, tuy nhiên một vài nhà quan sát và khách hàng gần đây cảm thấy không an tâm trước việc Morgan Stanley ngày càng tỏ ra quyết liệt khi chạy theo các thương vụ thâu tóm lớn nhằm kiếm phí tư vấn khổng lồ".[10]

Ban đầu, Morgan Stanley không đưa ra được một lời bào chữa nào rành rọt. Sau khi các giám đốc điều hành của họ họp trong vài tiếng, một phát ngôn viên cho biết: "Chúng tôi quyết định sẽ không đưa ra bất cứ bình luận nào".[11] Dù một vài người ở Morgan phản ứng giận dữ đối với báo chí, những người khác, vốn cảm thấy lo ngại trước các hành động của Greenhill, coi đây là một lời khiển trách đúng lúc. Petito và Baldwin đăng một bài bào chữa dài chín khổ trên tờ *Wall Street Journal*, nhấn mạnh rằng hãng đã "hoạt động theo tiêu chuẩn cao nhất về trách nhiệm nghề nghiệp" trong việc chia sẻ các thông tin của Olinkraft với Johns-Manville.[12] Họ chỉ ra rằng động thái của Morgan Stanley đã mang lợi về cho các cổ đông của Olinkraft, giúp họ kiếm được hơn 25% so với giá của Texas Eastern. Nói vậy cũng đúng. Tuy nhiên, liệu vụ đặt thầu này có công bằng cho Texas Eastern hay không? Greenhill biện luận rằng cũng sẽ có vấn đề nếu họ giấu kín thông tin trước Johns-Manville. "Nếu ai đó muốn gây rắc rối, anh ta có thể nói: 'Đấy, mấy ông này tìm cách mua công ty mà không tiết lộ các thông tin mật cho khách hàng'".[13] Điều đó cũng hợp lệ và là lý do rất tốt để loại bỏ hoàn toàn thỏa thuận.

Morgan Stanley càng giải thích, tình hình càng tồi tệ. Khi nói với tạp chí *Institutional Investor*, Greenhill và Dick Fisher phủ nhận việc cam kết trên giấy tờ hay bằng lời nói với Olinkraft rằng sẽ giữ kín thông tin của họ. Lời bào chữa này đã đi ngược lại truyền thống của nhà Morgan, vốn nổi danh với câu "Lời nói của tôi là đủ". *Institutional Investor* bình luận: "Morgan Stanley dường như đưa ra một chiến lược đầu tư ngân hàng mới: bất cứ thông tin nào hãng cung cấp cho ngân hàng đầu tư sẽ không được giữ kín trừ khi có cam kết trên giấy hoặc bằng lời nói từ ngân hàng đó về việc đảm bảo bí mật".[14]

Thêm nhiều tin xấu nữa cho Morgan Stanley. Khoảng hai năm trước đó, Morgan Stanley đã lập ra bộ phận "phòng hộ rủi ro" để đầu cơ vào các mục tiêu định thôn tính. Trở nên rõ ràng hơn trong các bê bối giao dịch nội gián ở thập niên 1980, những hoạt động của bộ phận này cũng đi ngược với mục đích của việc Mua lại và Sáp nhập. Làm sao mà một bên có thể thực hiện các vụ thâu tóm, trong khi bên kia đặt cược vào chúng. Một lần nữa, Morgan Stanley viện đến bức tường Trung Quốc, khẳng định rằng những chuyên gia này hoạt động hoàn toàn độc lập trong một vũ trụ được bít kín và không liên quan gì đến nhóm của Greenhill. Một bài báo thứ hai xuất hiện trên tờ *Wall Street Journal* tiết lộ rằng bộ phận Kiếm lời chênh lệch giá đã mua 150.000 cổ phiếu của Olinkraft vào giữa tháng 7, ngay sau khi có những thông tin về các cuộc thương lượng ban đầu với Texas Eastern. Lượng cổ phiếu trị giá 7 triệu đô-la này lớn một cách bất thường. Chỉ hai tháng sau, Johns-Manville mới vỡ lẽ ra rằng có một phòng của Morgan Stanley kiếm lời đậm khi họ đẩy giá mua Olinkraft lên cao.

Bob Baldwin quả quyết rằng các bê bối này không làm tổn hại uy tín của hãng: "Nếu quý vị hỏi 50 chuyên gia ngân hàng đầu tư bất kỳ rằng hãng nào có chuẩn mực đạo đức cao nhất, tôi tin Morgan Stanley sẽ là cái tên được nhắc đến nhiều nhất".[15] Ở những nơi khác trên Phố Wall, vụ rắc rối quanh Olinkraft khiến nhiều người lo lắng. Morgan Stanley là đầu tàu của Phố Wall và điều này khiến mọi bên đều cảm thấy bất ổn. "Vụ lùm xùm này của Morgan Stanley này làm chúng tôi tan vỡ thần tượng", một đối thủ nói, "bấy lâu nay, chúng tôi bị che mắt bởi sự nhất quán Morgan Stanley vẫn luôn thể hiện trong thế giới doanh nghiệp".[16]

Vụ Olinkraft cho thấy, khi ngày càng phát triển cũng như đa dạng hóa hoạt động, các công ty ở Phố Wall cũng có nhiều cơ hội để lừa dối và đi tắt đón đầu. Nó càng khẳng định nỗi lo của các cộng sự cũ, những người theo dõi một cách buồn bã trước các tiến triển của ngân hàng trong 10 năm qua. Một vài người cho rằng kiểu gì cũng đến lúc "tai nạn" nào đó sẽ xảy ra. Một cựu cộng sự nói:

Morgan Stanley đảm nhận những thương vụ rõ ràng chứa đựng các mâu thuẫn về lợi ích và không sớm thì muộn họ sẽ gặp rắc rối. Trước đây, khi thấy có mâu thuẫn lợi ích, anh sẽ nói "không" ngay lập tức. Không có kiểu phải kiếm tiền bằng được. Và anh cũng không chỉ chăm chăm kiếm tiền mà không tính đến việc duy trì quan hệ với khách hàng. Morgan Stanley đã đánh mất điều đó từ lâu rồi. Tôi luôn cảm thấy họ đã đánh mất linh hồn của mình.

Đến lúc này, các hoạt động tư vấn sáp nhập đang trên đà khó

cưỡng. Năm 1979, Morgan Stanley thu về khoản tiền phí tới 14,3 triệu đô-la sau khi tư vấn cho Belridge Oil về việc bán cho Shell Oil – lúc đó là thương vụ thâu tóm lớn nhất lịch sử. Trong số bên đấu thầu thua có hai khách hàng của Morgan Stanley là Mobil và Texaco. Giận dữ, Mobil dần chuyển các mối làm ăn sang bên Merrill Lynch trong khi Greenhill giả vờ thờ ơ: "Chúng tôi luôn làm hết sức mình cho khách hàng và ở đây, Belgridge là khách hàng".[17] Không giống các hoạt động xanh-đi-ca, tư vấn sáp nhập khiến một vài khách hàng hài lòng đồng thời khiến người khác tức giận. Vì thế, chúng làm xói mòn các mối quan hệ lâu đời ở Phố Wall.

Điều này được thể hiện rõ hơn một lần nữa vào tháng 8 năm 1981, khi Du Pont mua Conoco với giá 7,8 tỷ đô-la. Được Morgan Stanley tư vấn, Conoco tìm tới Du Pont với hy vọng thoát khỏi tay của Seagram. Bởi Greenhill và Flom đã chung sức với Conoco từ trước, nên Du Pont, vốn là một khách hàng cũ của Nhà Morgan từ thời Thế chiến I và vụ thâu tóm General Motors năm 1920, phải tìm đến First Boston của Joe Perella và Bruce Wasserstein. Cuộc chiến kéo dài ba tháng giúp Morgan Stanley thu về 15 triệu đô-la. Sau đó, Morgan Stanley phải chia sẻ quyền quản lý phát hành cổ phiếu của Du Pont với First Boston. Những khúc mắc trong vụ thâu tóm cũng khiến Du Pont không còn trung thành với Morgan Stanley khi phát hành cổ phiếu.

Năm 1981, Morgan Stanley hứng chịu một sự xấu mặt còn tồi tệ hơn vụ mua lại Olinkraft. Vụ việc giống như điềm báo trước những bê bối Phố Wall sau này. Mọi chuyện bắt đầu với việc tuyển dụng Adrian Antoniu, một người tị nạn gốc Romania. Gia đình anh ta đặt chân đến New York vào thập niên 1960, không xu dính túi và không biết một chữ tiếng Anh. Cuộc đời Antoniu là câu chuyện thành công điển hình: sau khi cha qua đời, anh ta chăm sóc mẹ, vừa học vừa làm và tốt nghiệp Trường Kinh doanh Havard năm 1972. Được thuê làm cộng tác viên ở Morgan Stanley, lúc nào anh ta cũng nghĩ đến tiền khi cửa hàng vải sợi của người mẹ làm ăn thất bát và khoản vay nợ khi vào đại học chưa trả hết.

Thông minh và giao du rộng, Antoniu cảm thấy choáng ngợp trước những sự xa hoa quanh mình và bắt đầu học làm sang. Anh ta mua xe BMW cùng một căn hộ ở phố Park Avenue; gia nhập một câu lạc bộ sành điệu có tên Doubles, thường xuyên lui tới những nhà hàng sang trọng và khu nghỉ dưỡng của đám nhà giàu ở Hamptons. Những người tinh tế tự đặt câu hỏi về điều ẩn giấu phía sau vẻ ngoài sành điệu của anh chàng này. "Anh ta trông lúc nào cũng hết sức bảnh bao, ăn mặc đẹp và chải chuốt", một người

quen biết nói.[18] Bắt đầu gây dựng sự nghiệp trong ngành tài chính doanh nghiệp, Antoniu nhanh chóng gia nhập bộ phận Mua lại và Sáp nhập của Greenhill, nơi người mới có thể nhanh chóng nắm trong tay những thông tin quý giá.

Năm 1973, Antoniu đặt một thỏa thuận ngầm với bạn học cũ ở Đại học New York là James Newman, khi đó làm việc tại một công ty môi giới. Antoniu tiết lộ thông tin về những ứng viên trong các vụ thâu tóm để Newman đi mua cổ phiếu, lợi nhuận hai bên chia đều. Thỏa thuận tương tự cũng được Antoniu dàn xếp với hai bạn học cũ tại trường Kinh doanh. Ban đầu, các thông tin chỉ liên quan tới những vụ mua bán nhỏ. Vụ đầu tiên trong số 18 vụ đó là khi Antoniu nói với Newman việc Morgan Stanley đứng ra bảo lãnh cho CertainTeed trong một thỏa thuận dự kiến với Compagnie de Saint-Pont-à-Mousson.

Cổ phiếu CertainTeed họ mua được lãi tới 1.375 đô-la. Vụ thứ hai, Newman lúc này đã chuyển tới Miami và làm việc môi giới ở chỗ khác. Antoniu tiết lộ rằng Ciba-Geigy, do Morgan Stanley tư vấn, sẽ sớm mua lại Funk Seeds. Càng về sau, hai người càng mạnh tay mua cổ phiếu hơn. Chẳng hạn như khi Morgan Stanley giúp North American Philips trong thương vụ mua lại Magnavox, Antoniu và Newman mua tổng cộng 17.600 cổ phiếu của Magnavox. Để giữ bí mật, hai anh chàng này sử dụng các tài khoản của ngân hàng ở Bahamas.

Lạ một điều là họ hầu như không lo lắng đến các nguy cơ. Có lần trên báo đưa tin về cáo buộc giao dịch nội gián ở Sorg Printing, ba người liên quan đã tiết lộ thông tin nội bộ có được từ các văn bản trao đổi trong thương vụ mua bán mà họ in ra. “Xem chuyện gì xảy ra với mấy tay ở Sorg này”, Antoniu nói, tỏ ra hơi sửng sốt. “Thì đấy, cậu thấy điều tồi tệ nhất có thể xảy ra trong những vụ kiểu này là gì rồi. Họ sẽ bắt trả lại tiền và chỉ giơ cao đánh khẽ mà thôi. Trong khi người ta phải đi ăn cắp hoặc giết người mới kiếm được món tiền lớn thế này, cậu lại không lo bị bỏ tù để có được nó”, Newman trả lời.[19]

Vào đầu năm 1975, mối làm ăn này gần như chấm dứt khi Antoniu bị gạt ra khỏi Morgan Stanley và được tuyển vào bộ phận Mua lại và Sáp nhập của Kuhn, Loeb, sau này sáp nhập với Lehman Brothers. Hết sức may mắn, anh ta tìm thấy một đồng nghiệp khác ở Morgan Stanley cũng là bạn học cùng khóa ở trường Kinh doanh Havard. Không giống Antoniu tự do phóng khoáng, anh chàng E. Jacques Courtois người Canada gốc Pháp có vẻ ngoài kín kẽ. Cha anh, một luật sư giàu có ở Montreal đứng đầu

nhóm sở hữu câu lạc bộ khúc côn cầu Montreal Canadiens, thuộc hội đồng quản trị một ngân hàng. Antoniu lôi kéo Courtois vào kế hoạch này sau một ván cờ tại Câu lạc bộ Havard. Courtois nhanh chóng cung cấp cho Antoniu một tin mật rằng Pan Ocean Oil, khách hàng của Morgan Stanley đang đàm phán sáp nhập với Marathon Oil. Hai bên thu về 119.000 đô-la một cách nhanh gọn. Trong khoảng các năm từ 1973-1978, họ kiếm được 800.000 đô-la.

Phải mất một thời gian, nhà chức trách mới lần được tới Antoniu. Thời điểm đó, anh chàng này phải lòng cô Francesca Stanfill, phóng viên chuyên mảng thời trang của tờ *New York Times*số ra Chủ nhật và là con gái Dennis Stanfill, vị chủ tịch đầy quyền năng của hãng Twentieth Century Fox. Đến mùa xuân năm 1978, khi đã bị xác định là nghi phạm chính, Antoniu đính hôn với Francesca. Bằng cách nào đó, anh ta giấu được sự thật rằng anh ta đang bị chính phủ điều tra với Eric Gleacher, quản lý bộ phận Mua lại và Sáp nhập của Lehman Brothers Kuhn Loeb. Chỉ biết được điều này vào đêm trước đám cưới của Antoniu, Gleacher thấy một thảm họa kép sắp xảy ra: không những Antoniu là nhân viên của ông ta, Twentieth Century Fox còn là khách hàng lớn của Lehman. Ông nói với Antoniu: "Nếu các cáo buộc này không đúng và anh muốn được nhà Stanfill đứng lên bảo vệ, anh phải nói cho họ biết".[20]

Ngày 28 tháng 6 năm 1978, Antoniu tổ chức tiệc cưới với Francesca ở Venice mà không hề đả động tới cuộc điều tra này với gia đình cô dâu. Khi biết thông tin, Gleacher gầm lên trong cú điện gọi từ New York: "Nếu anh không nói với ông Stanfill trước lễ cưới ở nhà thờ, tôi sẽ nói thay".[21] Ngày 1 tháng 7, lễ cưới diễn ra tại nhà thờ Basilica di San Pietro di Castello ở Venice. Đức Hồng y Luciani, sắp trở thành Giáo hoàng John Paul I, chúc phúc cho đôi trẻ qua một lá thư. Lời phát biểu của Adrian trong lễ cưới đầy chất thơ: "Đây sẽ là chặng đường dài nhất mà Twentieth Century Fox có được".[22] Đôi uyên ương trẻ sau đó lên chiếc thuyền gondola trắng trong những cánh tay vẫy chào tạm biệt của khách khứa. Tại New York, Gleacher dọn sạch bàn làm việc của Antoniu. Trong vòng một tháng, cuộc hôn nhân đó bị hủy, có lẽ là do Stanfill biết tin về cuộc điều tra.

Việc E. Jacques Courtois tình nguyện rời khỏi Morgan Stanley cũng khiến nhiều người đau đầu. "Morgan Stanley bị choáng váng vào thời điểm đó", một đồng nghiệp nói. "Họ mất đi ba người, bao gồm Jacques, chỉ trong ba tuần. Họ tiến hành một loạt cuộc họp để đảm bảo chúng tôi sẽ không đi đâu".[23] Courtois nói có lẽ anh ta

sẽ làm cho một công ty phần mềm máy tính hoặc tự quản lý đầu tư. Cưới cháu gái của Tổng thống Colombia, anh ta sau đó chuyển tới sống ở Bogota. Courtois bị các nhà điều tra của chính phủ sờ đến vì anh ta không thể đơn độc trong những vụ thâu tóm bị nghi ngờ. Điều này làm dấy lên những câu hỏi về lời khẳng định của Morgan Stanley rằng nhân viên của họ không hề bàn bạc thông tin về các vụ thâu tóm với nhau.

Các cáo trạng được công bố vào tháng 2 năm 1981 là những cáo trạng đầu tiên chống lại các nhân viên ngân hàng đầu tư. Newman bị án tù một năm còn Antoniu nhờ thỏa thuận bào chữa nên chỉ phải nhận án treo. Antoniu nói: "Những ai hiểu rõ thị trường chứng khoán đều biết rằng các trường hợp như vậy không hề hiếm".[24] Courtois bị án tù một năm và phải trả 150.000 đô-la tiền phạt.

Morgan Stanley hợp tác với chính phủ và liên hệ với các khách hàng nhằm giữ lại uy tín của ngân hàng. Lewis Bernard nhận trách nhiệm thông báo với các giám đốc điều hành ngân hàng. Ông nhớ lại: "Mọi người trong phòng đó khóc nức lên. Họ khóc vì giận dữ. Chúng tôi cảm thấy bị xâm hại".[25] Dù phần lớn những thông tin nội gián xuất phát từ Morgan Stanley, Bob Baldwin vẫn than phiền rằng Lehman Brothers không bị điểm mặt nhiều. "Tiêu đề báo chí nói gì chứ? Morgan. Chúng ta làm tiêu đề cho các bài báo trong vụ này… mọi người ở đây ai nấy cũng khóc sưng cả mắt, họ luôn nỗ lực hết sức làm công việc của mình".[26]

Phản ứng của dư luận cũng giống hệt như trong bê bối danh sách ưu tiên năm 1933 và vụ Richard Whitney. Những người không có quan hệ với Morgan Stanley coi đây là một vụ lạm dụng niềm tin công chúng. "Tôi luôn nghĩ Morgan Stanley là tuyệt đỉnh", Benedict T. Haber, Hiệu trưởng trường Kinh doanh Fordham, nói. "Chuyện này giống như một biểu tượng bị hạ gục vậy".

Chương 32
Samba

Giữa thập niên 1970, một nửa lợi nhuận của J. P. Morgan & Co. – công ty mẹ của Morgan Guaranty – đến từ hơn 20 văn phòng của hãng ở nước ngoài. Bằng một phép màu nho nhỏ, sự mở rộng toàn cầu có phần lộn xộn của ngân hàng này không hề làm suy giảm tình đoàn kết của nhân viên. Như lời Pat Patterson: "Hoạt động của chúng tôi trải trên toàn thế giới theo một cách gọn nhẹ".[1] Ngân hàng dùng đến nhiều biện pháp khác nhau, từ cung cấp các bữa trưa miễn phí đến luân phiên giám đốc điều hành để duy trì cảm giác thân mật tự nhiên. Việc từ chối mở mạng lưới chi nhánh ở nước ngoài đã giúp tập trung nhân lực, thúc đẩy hơn nữa sự mật thiết. "Vận hành một hệ thống chi nhánh tại Đức hay Anh khi chúng tôi không có mặt tại đó sẽ giống như cá ra khỏi nước", Walter Page, người kế nhiệm vị trí chủ tịch từ Patterson vào năm 1978, cho biết.[2]

Khi bắt đầu bảo lãnh phát hành tại Paris vào đầu những năm 1960, ngân hàng Morgan vẫn không chắc thị trường châu Âu sẽ đặt ở đâu, dù lúc đó cả Geneva và Zurich đều đang hoạt động. Tuy nhiên, trong thời kỳ bùng nổ dầu mỏ những năm 1970, London nổi lên như một ứng viên khá nhất. Nó quay vòng thặng dư OPEC với tốc độ chóng mặt cho các quốc gia mắc nợ. Thành phố London đột nhiên có nhiều ngân hàng của Mỹ nhiều hơn cả ở Phố Wall! Họ nhảy vào các khoản vay hợp vốn Eurodollar, nguồn gốc của cuộc khủng hoảng nợ châu Mỹ La-tinh. Chính phủ Mỹ Latinh trả lãi suất cho các khoản vay cao hơn nhiều so với doanh nghiệp trong nước. Và trong Thời kỳ Canh bạc, những doanh nghiệp này đã bỏ qua ngân hàng để vay vốn tại các thị trường chứng khoán. Như vậy, việc vội vàng lao vào vòng xoáy cho vay của Mỹ Latinh là triệu chứng của sự suy thoái trong lĩnh vực cho vay thương mại của các ngân hàng. Vay nước ngoài bây giờ mở rộng ra ngoài các

nước công nghiệp với những khoản vay lớn xuyên biên giới trong những năm 1950 và 1960.

Chu kỳ cho vay và vỡ nợ Mỹ Latinh trước kia bắt đầu ít nhất từ những năm 1820. Trong cuộc Đại Suy thoái, tất cả các nước Mỹ Latinh ngoại trừ Argentina đều vỡ nợ nước ngoài. Các ngân hàng nghiêm khắc cảnh cáo rằng họ sẽ vĩnh viễn bị cấm vay vốn trong tương lai. Tuy nhiên, lịch sử này dễ dàng bị các ngân hàng non trẻ huênh hoang ở London lãng quên. Họ cho chính những công ty này vay nhiều khoản lớn. Là một ngân hàng lâu năm, Morgan đáng lẽ phải có trí nhớ tốt hơn và ở mức độ nào đó thì đúng là như thế. "Lew Preston và tôi đã dành rất nhiều thời gian nói về những sự tương đồng", A. Bruce Brackenridge, nhân viên tín dụng cao cấp vào cuối những năm 1970, nhớ lại. "Chúng tôi thường nhắc tới các khoản vay của người Anh để xây dựng hệ thống đường sắt ở đây. Những khoản vay chúng tôi dành cho con đập Itaipu ở Brazil cũng tương đồng với số tiền mà J. P. Morgan và Peabody quyên được để gây dựng nước Mỹ".[3] Than ôi, đó lại là một phép loại suy sai lầm, vì nó bỏ qua tất cả những tiền lệ thảm hại ở Mỹ Latinh. Nó cũng không nhắc đến một thực tế là nhiều khoản vay công và khoản vay xây dựng đường sắt của nước Mỹ trong thế kỷ XIX cũng vỡ nợ – một quá khứ đã ám ảnh George Peabody, sau đó khiến tiếng nói của Morgan có nhiều sức nặng đối với các chủ nợ châu Âu.

Trong các thế hệ trước đó, Rothschilds, Barings và Morgans cho các nước Mỹ Latinh vay thông qua phát hành trái phiếu lớn, cách làm này phân bố rủi ro cho hàng nghìn nhà đầu tư nhỏ. (Ước tính có khoảng nửa triệu người Mỹ mắc kẹt với trái phiếu nước ngoài phần lớn là vô giá trị trong suốt những năm 1930.) Ngược lại, những khoản vay mới dành cho các nước Mỹ Latinh có hình thức là nợ ngân hàng, tập trung rủi ro vào hệ thống ngân hàng. Các nhà quản lý xanh-đi-ca lớn như Morgan Guaranty và Citibank sẽ gộp đến 200 ngân hàng chung một khoản vay. Cùng với việc trải rộng nguy cơ, nó cũng tạo ảo tưởng số đông sẽ an toàn.

Tại sao các ngân hàng không bán trái phiếu Mỹ Latinh? "Bởi anh sẽ không thể bán trái phiếu", Brackenridge giải thích. Điều này ám chỉ mức độ rủi ro cao.[4] Vì chỉ có một số ít nước đang phát triển đủ điều kiện để bán trái phiếu, Morgan Stanley và các ngân hàng đầu tư khác chủ yếu không bị liên lụy trong cuộc khủng hoảng nợ ở Mỹ Latinh. (Là một ngân hàng bán buôn và đầu tư theo kiểu Mỹ, Morgan Grenfell tham gia một số tín dụng xuất khẩu và hợp vốn vay cho Brazil cùng các nước khác.) Vì vậy, các ngân hàng đổ xô vào nơi các nhà đầu tư lo ngại. Điều này tránh cho những "người

thấp cổ bé họng" khỏi bị đổ máu trong cuộc khủng hoảng nợ ban đầu nhưng cũng dẫn đến khả năng tiềm tàng là hệ thống tài chính toàn cầu sẽ bị gián đoạn nặng nề.

Vì cuộc khủng hoảng nợ châu Mỹ Latinh bắt nguồn từ việc quay vòng tiền gửi đô-la từ các nước dầu mỏ Ả-rập, các ngân hàng sau đó sẽ trích dẫn việc chính phủ bật đèn xanh cho những khoản vay như vậy. Thật vậy, Washington và những chính phủ phương Tây khác hèn nhát đẩy phần trách nhiệm vấn đề này lên vai các ngân hàng tư nhân. Tuy nhiên, dựa trên kinh nghiệm bồi thường chiến tranh của Đức và nợ chiến tranh của phe Đồng minh vào những năm 1920, kể cả có được phê chuẩn chính thức thì cũng không có gì đảm bảo chính phủ sẽ ra tay hỗ trợ khi gặp sự cố. Một yếu tố khiến các chính phủ khó can thiệp vào vấn đề này là sự hoài nghi nổi lên trong nước về các con nợ nước ngoài, chưa kể đến những cáo buộc về lòng tham của ngân hàng. Trớ trêu thay, lo lắng của Thượng nghị sĩ Church về chuyện Ả-rập mượn tiền dầu mỏ để tống tiền nước Mỹ không phải là vấn đề thực sự. Bằng cách giữ đô-la dầu mỏ rồi cho Mỹ Latinh vay, ngân hàng tự hại chính mình và nền kinh tế thế giới.

Morgan Guaranty là một chủ soái thích hợp cho việc thay đổi thái độ của người Mỹ đối với việc cho Mỹ Latinh vay tiền. Trong những năm 1920, ngân hàng từng tự hào khoe khoang số lượng chính phủ Nam Mỹ bị nó từ chối. Trong những năm 1940, Tom Lamont đã kinh ngạc khi Franklin Roosevelt chủ trương cho Brazil vay sau chiến tranh và Russell Leffingwell khuyên Chủ tịch Ngân hàng Thế giới John J. McCloy không cho khu vực này vay. Những năm 1950, ngân hàng Morgan ở châu Âu chủ yếu chỉ cho Anh và Pháp vay. Nhưng với ngành kinh doanh cho vay cốt lõi bị xói mòn trong Thời kỳ Canh bạc, tới những năm 1970 và 1980, nó đột nhiên nổi lên như một "ngân hàng MBA" – cách gọi theo những chữ cái đầu tiên trong tên ba con nợ Mỹ Latinh lớn nhất: Mexico vay 1,2 tỷ đô-la, Brazil vay 1,8 tỷ đô-la cho và Argentina vay 750 triệu đô-la. Đối với ngân hàng bảo thủ nhất Phố Wall, việc có cổ phần nước ngoài lớn nhất ở Brazil cho thấy lợi nhuận của ngân hàng phụ thuộc vào các khoản vay rủi ro lũy kế.

Một số ảo tưởng nghiêm trọng đã che mờ lý lẽ. Một là các quốc gia không bị phá sản như tin vịt của Walter Wriston ở Citicorp. Điều này gần như đảo ngược lịch sử. Vỡ nợ công đã được biết đến rộng rãi trong suốt 150 năm. Ngay cả J. P. Morgan & Co. xưa cũng bị dính vào các khoản vỡ nợ của Áo, Đức, Nhật Bản vì Thế chiến II. Mới hơn thì có nhiều trường hợp chối nợ, bao gồm cả Trung Quốc vào năm 1949, Cuba năm 1961 và Bắc Triều Tiên năm 1974. Các

ngân hàng có thể tịch thu công ty nhưng không thể tịch thu quốc gia, nên nhiều nước không chịu trả nợ. Thêm vào đó, rủi ro chính trị luôn chất đống trên đỉnh rủi ro kinh tế.

Một yếu tố khác khiến các ngân hàng an tâm là Quỹ Tiền tệ Quốc tế. Vào những năm 1970, ngoại giao bằng pháo hạm đã lỗi thời. Vì những lý do đối ngoại, Washington thường sẵn sàng xoa dịu hơn là bắt nạt các chính phủ Mỹ Latinh trong các khoản vay. Ngân hàng không thích can thiệp vào các quốc gia khác, đặc biệt là bây giờ họ đã có chi nhánh ở nước ngoài. Năm 1976, khi Peru gần như phá sản, Citibank, Morgans và các ngân hàng khác áp dụng kế hoạch thắt lưng buộc bụng để trao đổi một khoản vay 400 triệu đô-la. Điều này khiến giá lương thực và khí đốt tăng đáng kể. Hậu quả là bạo loạn diễn ra ở Lima và bổ sung thêm gánh nặng cho ngoại giao đô-la. Các ngân hàng thất kinh trước phản ứng dữ dội này. "Không quá khó để kích động tầng lớp nông dân bằng những câu chuyện về J. P. Morgan & Co. và đế quốc Mỹ nhằm giải thích lý do tại sao không có thực phẩm", một nhân viên của Quốc hội cho biết.[5] Mang tiếng xấu, các ngân hàng quay sang nhờ IMF làm đại diện để đương đầu với những chỉ trích chính trị từ các quốc gia con nợ. Nó dường như là một lá chắn hữu ích để thực hiện những cải cách kinh tế mạnh bạo.

IMF đặt ra những điều kiện nghiêm ngặt đối với các khoản vay. Ngân hàng chỉ đồng ý cho vay nếu các quốc gia thuận theo chương trình thắt lưng buộc bụng của IMF. Nhờ lẽ đó, quyền lực của quỹ tiền tệ này tăng vọt. Vấn đề là quỹ được thành lập để xử lý sự mất cân bằng thanh toán tạm thời chứ không phải những vấn đề nợ dài hạn. Không ai biết liệu những quy định chính thống của nó – cắt giảm chi tiêu, chấm dứt trợ cấp và giảm phát – có hồi sinh các nền kinh tế không hay chỉ đơn giản là ép những quốc gia này trả nợ ngân hàng. Còn vấn đề nữa mà những nước mạnh thuộc thế giới thứ ba như Brazil hoàn toàn qua mặt quỹ và chỉ vay từ các ngân hàng thương mại. Tuy nhiên, bất chấp các hạn chế, IMF vẫn khuyến khích các ngân hàng tin rằng họ có thể kiểm soát những con nợ lạc lối, buộc các nước này phải thực hiện những chính sách đúng đắn. Và trong cuộc khủng hoảng nợ Latinh, quỹ thực sự có được những hình thức kiểm soát mà các thế hệ ngân hàng trước đó không biết tới.

Cấu trúc của các khoản vay hợp vốn khiến các ngân hàng từ bỏ trách nhiệm và thuận theo quyết định từ bên quản lý. Khoảng 1.500 ngân hàng trên toàn thế giới trao hết trách nhiệm cho ngân hàng Morgan hoặc Citibank, đặc biệt là tại Brazil. Vì không thành thạo với việc cho nước ngoài vay, các ngân hàng nhỏ thường để

ngân hàng lớn giám sát khoản vay. Trong một thế giới ẩn danh, các ngân hàng sẽ nhận được "bản ghi nhớ" sơ lược chủ yếu bằng ngôn ngữ rập khuôn. Mỗi ngân hàng góp chừng 10 triệu cho những khoản vay trị giá hàng chục tỷ đô-la. Vào cuối những năm 1970, một cuộc chiến giá cả khốc liệt cắt giảm tỷ suất lợi nhuận trên vốn vay cho đến khi chúng không còn phản ánh những rủi ro khổng lồ có liên quan. Một giám đốc ngân hàng của Morgan từng tham gia quy trình này nói: "Vào giữa những năm 1970, rõ ràng mọi thứ không còn kiểm soát được nữa do sự tham gia của những bên vay và cho vay điên rồ". Cơ chế khổng lồ này bị vỡ trận.

Morgans đã cố gắng tìm mọi cách để không dính líu vào mớ hỗn độn hoang dại đó. Năm 1979, xanh-đi-ca của nó ở London được Mary Gibbons điều hành. Gibbons còn trẻ, vừa tốt nghiệp Đại học Smith và nổi tiếng là cứng rắn. "Ở tuổi 31, nắm trong tay tất cả sức mạnh của Morgan Guaranty trên thị trường tiền tệ châu Âu, Gibbons là người phụ nữ có quyền năng nhất giới tài chính London, nếu không muốn nói là toàn bộ giới ngân hàng quốc tế", *Institutional Investor* nhận xét.[6] Bà thận trọng trong việc cấp các khoản tín dụng ngay cả cho Anh, Thụy Điển và Canada, lo sợ về việc hạ thấp tiêu chuẩn. Tuy nhiên, nói chung, Morgan vẫn bị cuốn trong dòng xoáy tự sát của các ngân hàng. Một cựu giám đốc ngân hàng của Morgan nhớ lại: "Họ không ngần ngại ép các chính phủ vay tiền. Họ sẵn sàng làm bất cứ điều gì để cho các chính phủ đó vay".

Mối quan hệ phức tạp, khó hiểu nhất của Morgan là với Brazil, một khách hàng mới. Ngay cả khi nhận tư vấn của J. P. Morgan & Co., Brazil vẫn ngần ngại không cho phép ngân hàng mở chi nhánh. Điều này làm số 23 Phố Wall rất khó chịu. "Họ nói nếu Morgan có một chi nhánh, họ sẽ bị chi phối và sau đó chính phủ sẽ phải để cho 40 ngân hàng khác nhảy vào", một nhân viên cũ của Morgan nói. "Đó là một điểm nhức nhối thực sự". Người của Morgan đều tự hào về những khoản cho Brazil vay, vì chúng dường như được chuyển tới cho các doanh nghiệp khai thác mỏ và điện có vẻ làm ăn khá khẩm. Bên nhận tiền cho vay bao gồm dự án thủy điện lớn Itaipu với sự bảo trợ của Ngân hàng Thế giới. Ngân hàng cũng tự hào rằng Brazil có một hồ sơ tín dụng tốt – đó là các khoản vay có thời gian đáo hạn hợp lý. Đôi khi người của Morgan nói nghe như thể lịch sử đã lừa họ, làm cho hồ sơ lộng lẫy của Brazil trông thật tội nghiệp.

Là người đến sau ở Mỹ Latinh, việc Morgan đảm nhiệm vị trí cố vấn chính cho Brazil là một thành tích đáng ngạc nhiên. Công việc này được thực hiện nhờ khả năng điêu luyện của một giám đốc

ngân hàng trẻ tuổi đầy nhiệt huyết, đa quốc tịch tên là Antonio Gebauer. Sinh ra ở Colombia trong một gia đình sản xuất bia Venezuela gốc Đức giàu có, Gebauer theo học Trường Kinh doanh Đại học Columbia và kết hôn với một người Brazil. Ông giữ quốc tịch Venezuela khi làm tại Morgan. Dáng người thấp, đeo kính gọng sừng và tóc màu cát, ông thành thạo tiếng Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Đức cùng nhiều ngôn ngữ khác. Ông vừa duyên dáng vừa nóng nảy, thông minh nhưng đôi lúc tỏ ra kiêu ngạo. Khi ông bắt đầu làm việc tại Morgan trong những năm 1960, nhân viên bản xứ có uy thế lớn hơn khiến cơ hội thăng tiến của ông dường như hạn hẹp. Song khi các khoản vay dành cho Mỹ Latinh bùng nổ trong những năm 1970, ngân hàng Morgan thân Anh, thiên vị châu Âu, thấy Gebauer là cơ hội để họ có thể bắt kịp Chase và Citibank ở Mỹ Latinh. Các ông chủ vui vẻ cho Gebauer cơ hội tự do làm việc.

Tony Gebauer phát triển công việc kinh doanh mới một cách ngoạn mục và giành được sự tín nhiệm của các quan chức Brazil. Ông giao du với giới thượng lưu và có lẽ còn rất thân thiết với tất cả các bộ trưởng Tài chính cũng như thống đốc ngân hàng trung ương ở châu Mỹ Latinh. Trong thế giới bá đạo của việc quay vòng đồng đô la dầu mỏ những năm 1970, Gebauer là một ngôi sao lớn, khách mời thường xuyên tại các đồn điền cà phê Brazil. Những việc làm của ông phủ kín chuyên mục chuyện phiếm ở Rio de Janeiro. Ông xuất hiện trên truyền hình Brazil cũng như các trang bìa báo, tạp chí hàng đầu của đất nước, Veja, và trở thành chủ tịch của Phòng Thương mại Brazil-Mỹ. Việc ngân hàng Morgan chấp nhận kiểu tiếng tăm ầm ĩ như vậy là điều khá bất thường, khiến các ngân hàng khác băn khoăn. Ở quê nhà, Gebauer tổ chức các buổi tiệc xa hoa trong căn hộ trên khu Đông New York và nhà nghỉ dưỡng cuối tuần ở Đông Hampton có tên là Samambaia, hay "dương xỉ" trong tiếng Bồ Đào Nha. Carlos Langoni, Chủ tịch ngân hàng trung ương của Brazil, từng nghỉ cuối tuần ở đó. Trong thời gian này, Gebauer đặt các khoản vay của Brazil lên hai điểm phần trăm so với mức chi phí của Morgan. Lợi nhuận của nó mang về có thể làm dịu đi những ngờ vực về tính hợp lý của các khoản vay.

Thỉnh thoảng cũng có những lo ngại thoáng qua về việc cho vay ồ ạt. Khi nhận được giải thưởng từ Brazil tôn vinh là giám đốc ngân hàng tốt nhất của đất nước, Chủ tịch Pat Patterson hơi bối rối và tâm sự với Chủ tịch Walter Page rằng đó có lẽ là một thành tích đáng ngờ. "Có lẽ tốt hơn là chúng ta không nên nhận thêm giải thưởng nào nữa để rồi phải trả giá", Patterson nói với Page.[7] Tuy nhiên, những nghi ngờ như vậy chỉ là tạm thời. Đẩy lùi giới hạn tiếp xúc ở các nước vay bằng từng khoản nhỏ, các ngân hàng

ngoảnh mặt làm ngơ trước những nguy cơ đang phình ra. Brackenridge nhớ lại: "Chúng tôi không nói: 'Chúng ta nên bỏ bao nhiêu vốn trong các khoản vay này?'. Chúng tôi thử nghiệm với nó nhưng không tự nhắc bản thân: 'Có lẽ ta không nên bỏ nhiều hơn 50% vốn của ngân hàng vào các khoản vay Brazil để hạn chế rủi ro'".[8]

Dù Gebauer điêu luyện đến cỡ nào, ngân hàng Morgan cũng không có nhiều quyền lực trong việc yêu cầu Brazil kiềm chế xu hướng tiêu hoang và lạm phát. Năm 1980, nó buộc phải nhờ cậy đến IMF. Khi ngân hàng đến IMF để xin quan điểm về Brazil, một động thái nhằm trấn an thị trường, Bộ trưởng Kế hoạch của Brazil, Delfim Netto, một người thấp, đậm, đã rất tức giận. Ông nghĩ Morgan chọc sau lưng họ. Các ngân hàng thấy khó mà giám sát những khách hàng là quốc gia có chủ quyền mà không làm mếch lòng họ và bắt đầu lâm vào tình thế làm con tin của chính những con nợ lớn. Phải đến tận mùa thu năm 1982, sự trói buộc này mới trở nên rõ ràng. Lúc đó mọi người mới hiểu thấu câu ngạn ngữ cũ rằng nếu một con nợ quá lớn, nó sẽ điều khiển các ngân hàng.

Cuộc chiến tháng 4 năm 1982 trên quần đảo Falkland phủ một đám mây đen trên các khoản vay dành cho Mỹ Latinh, khiến toàn khu vực này được coi là bất ổn. Sau khi Argentina đánh chiếm quần đảo, Anh trả đũa bằng cách đóng băng tài sản của nước này tại London. Khi chiến tranh kết thúc, J. P. Morgan & Co. đã tiến hành ngoại giao bí mật để chắp vá mối quan hệ giữa hai nước. Ngân hàng Trung ương của Anh và Argentina không biết làm thế nào để nối lại quan hệ mà không mất mặt. Bên nào sẽ bắt đầu các cuộc đàm phán đây? Tony Gebauer, nay là Phó Chủ tịch cao cấp cho khối Mỹ Latinh, đóng vai trò bà mối. Đại diện của hai ngân hàng trung ương đã bay tới New York và họp kín tại trụ sở số 23 Phố Wall – một động thái phá băng.

Sau chiến tranh, các ngân hàng càng khó phân biệt rõ các con nợ Mỹ Latinh. Các ngân hàng khu vực không sẵn sàng chia sẻ với quan điểm của Morgan coi Brazil như một quốc gia thế giới thứ ba chuẩn mực với những khoản đầu tư hợp lý vào cơ sở hạ tầng. Thay vào đó, họ thấy một quốc gia kệch cỡm gánh một khoản nợ lớn nhất thế giới – 90 tỷ đô-la, hằng tháng vay 1,5 tỷ đô-la để sống sót. Morgan kêu gọi Carlos Langoni tới New York để trấn an dư luận. Trong một phi vụ hiếm hoi, nó còn thuyết phục được Ngoại trưởng George Shultz – Chủ tịch Bechtel, một giám đốc của Morgan vào những năm 1970 – nhận giải thưởng của Phòng Thương mại Brazil-Mỹ cùng với Ernane Galveas, Bộ trưởng Tài chính Brazil. Shultz ít khi đồng ý lẫn lộn mục đích công tư cùng

lúc.

Tháng 8 năm 1982, Mexico làm thế giới giật mình khi thông báo không còn khả năng trả 87 tỷ đô-la nợ nước ngoài và bôi đen hình ảnh của tất cả các con nợ Mỹ Latinh. Tất cả chìm trong một trận đại hồng thủy chung khi lãi suất tăng cao, suy thoái kinh tế toàn cầu và giá cả hàng hóa lao dốc. Ngày 21 tháng 9 năm 1982, Langhorne Motley, Đại sứ Mỹ tại Brazil, nói với Bộ Ngoại giao rằng khó khăn của Mexico làm dấy lên nghi ngại về món nợ của nước này: "Các ngân hàng Nhật Bản rút khỏi thị trường, ngân hàng châu Âu đang run sợ, ngân hàng của Mỹ trong khu vực không muốn nghe về Brazil và ngân hàng lớn của Mỹ hết sức thận trọng".[9]

Tháng 10 năm 1982, Netto và Galveas tới số 23 Phố Wall để đàm phán bí mật dưới vỏ bọc là tháp tùng Tổng thống Brazil khi ông có bài phát biểu tại Liên Hợp Quốc. Hoảng sợ trước trường hợp Mexico, các ngân hàng rút đến 3 tỷ đô-la trong những khoản vay ngắn hạn của Brazil. Netto và Galveas cho rằng Brazil chắc chắn sẽ vỡ nợ nếu không nhận được một khoản vay khẩn cấp từ 2,5 đến 3 tỷ đô-la. Họ cũng cần các ngân hàng tái cơ cấu các khoản vay nhằm giảm lãi suất và kéo giãn thời gian trả nợ gốc. Thường thì trong thời điểm khủng hoảng như thế, các ngân hàng cho vay nhiều nhất sẽ quản lý phần tái cơ cấu. Tuy vậy, Brazil tin tưởng Tony Gebauer tới mức họ muốn Morgan chủ trì cuộc giải cứu khổng lồ này mặc dù có bốn ngân hàng khác của Mỹ có phần đóng góp lớn hơn. Với 4,6 tỷ đô-la trong các khoản vay của Brazil, quyền điều hành đương nhiên thuộc về Citibank. Để tránh việc xúc phạm Citibank, Gebauer đề nghị Citi làm đồng chủ tịch của ủy ban. "Các ông phải làm đúng nguyên tắc", ông nói với hai quan chức Brazil. Citibank sau đó cũng ưng thuận theo đề xuất của hai vị này. Gerard Finneran làm đại diện của Citibank.

Việc lựa chọn Morgan và Citi đã tạo ra một bối cảnh chính trị phức tạp. Một số thành phần ở Phố Wall cho rằng Morgan giành giật quyền đồng chủ tịch vì muốn mở chi nhánh Brazil, một quan điểm khiến ngân hàng này tức tối. Điều đáng nói hơn ở đây là quan hệ vô cùng mật thiết giữa Chủ tịch Fed Paul Volcker và Lewis T. Preston, người kế nhiệm Walter Page làm Chủ tịch Morgan vào năm 1980. Mối quan hệ bí mật này không hề được nhắc đến trên mặt báo. Tuy nhiên, đằng sau động thái của Preston trong cơn khủng hoảng tài chính, đôi khi có thể thấy rõ bàn tay can thiệp của Paul Volcker. Năm 1980, Preston đã lãnh đạo cuộc giải cứu anh em Hunt trị giá 1 tỷ đô-la sau nỗ lực thất bại nhằm thâu tóm thị trường bạc, gần như đánh chìm Bache và nhiều công ty môi

giới khác. Hunts không phải là khách hàng điển hình của Morgan, nhưng ngân hàng đã giải cứu nó theo lệnh của Volcker.

Với Brazil, rõ ràng một lần nữa Volcker sử dụng Preston làm trung gian. Cũng giống như thời điểm những năm 1920, J. P. Morgan & Co. đóng vai kênh liên lạc không chính thức tiện lợi cho chính phủ, lần này Vocker có thể chỉ đạo cho chiến dịch giải cứu mà không cần ra mặt. Chính việc Morgan chỉ có một khoản cho vay nhỏ tại Brazil là một điểm khá thuận lợi. Preston giải thích: "Mùa thu năm 1982, Volcker nói với Lew rằng Morgan phải đứng đầu ủy ban. Ông muốn Morgan phụ trách khoản vay của Brazil bởi chúng tôi không cho Brazil vay quá nhiều như các ngân hàng khác trên Phố Wall. Nếu cần, chúng tôi có thể đảm nhận thêm các khoản nợ của Brazil mà không gặp hậu quả gì quá nghiêm trọng". (Các ngân hàng khác sau này bác bỏ hoàn toàn câu chuyện này và nhắc tới mối liên hệ với Gebauer). Khác hẳn các chủ tịch Morgan từ thời Henry Alexander, Preston mang một tư tưởng Morgan quý tộc vì đại cuộc của Phố Wall. "Lew ngày càng đắn đo cho vận mệnh của toàn ngành kể cả điều đó có làm ảnh hưởng tới số phận của Morgan", một người thân tín của ông nói. Ông hay chỉ trích Cibibank vì cho rằng ngân hàng này hành động ích kỷ và đơn phương, không vì lợi ích chung.

Như trong những ngày giữa hai cuộc chiến, cuộc khủng hoảng nợ làm các ngân hàng Mỹ và châu Âu mâu thuẫn. Hơn một nửa số nợ của Brazil nằm trong tay các ngân hàng không phải của Mỹ, nhưng chỉ có Morgan và Citibank có trách nhiệm chính vì họ có rất nhiều khoản vay hợp vốn từ trước. Một nhóm ở London nghi ngờ Brazil đã biến Morgan thành ngân hàng tay trong để được đối xử khoan dung. Guy Huntrods của Ngân hàng Quốc tế Lloyds lo sợ chiến lược của Brazil là hợp thức một thỏa thuận ưu ái với các ngân hàng New York, sau đó áp đặt nó cho các ngân hàng châu Âu. Tháng 10 năm đó, ông từ chối đề nghị vay khẩn cấp của Brazil trừ khi đi kèm một khoản vay IMF và các biện pháp khẩn cấp cứng rắn. Vì vậy, phe Mỹ do Morgan và Citi đứng đầu thực hiện giai đoạn đầu tiên của cuộc giải cứu Brazil.

Những cuộc giải cứu nợ trong thập niên 1980 phản ánh thực tế chính trị cũng như tình hình tài chính toàn cầu. Lần nào cũng vậy, các ngân hàng lãnh đạo cuộc giải cứu chủ yếu là của Mỹ. Nhật Bản đứng thứ hai sau Mỹ trong việc cung cấp các khoản vay dành cho thế giới thứ ba, nhưng trong những cuộc giải cứu ban đầu, họ thường chỉ cử đi một đại diện chiếu lệ duy nhất là Bank of Tokyo, ngân hàng cho Mỹ Latinh vay nhiều nhất. Cũng giống như Mỹ nhún nhường trước Monty Norman trong những năm 1920,

người Nhật dẫu đang tăng trưởng nhanh, bắt đầu bắt kịp Phố Wall, vẫn khuất phục trước quyền thế của Paul Volcker. Mãi cho đến cuối những năm 1980, Nhật Bản mới bắt đầu đòi được tiếng nói tại IMF và Ngân hàng Thế giới để tương xứng với sức mạnh tài chính mới của mình.

Quay trở lại những năm 1920, Tom Lamont đại diện cho 200.000 trái chủ của Mexico trên toàn thế giới. Trong cuộc khủng hoảng nợ hiện đại khó kiểm soát, Morgan và Citibank phải đối phó với một con quái vật quan liêu – 700 ngân hàng với các khoản vay lớn nhỏ dành cho Brazil. Sau khi bí mật mở một kế hoạch giải cứu với Brazil và IMF, hai ngân hàng triệu các chủ nợ của Brazil đến New York Plaza Hotel vào ngày 20 tháng 12 năm 1982. Carlos Langoni làm họ sốc với tuyên bố Brazil không thể trả các khoản nợ đến hạn vào năm 1983. Jacques de la Rosiere, Giám đốc Điều hành của IMF, tiết lộ một kế hoạch phức tạp gồm bốn phần của Morgan-Citi để giải cứu Brazil. Citibank sẽ tái cơ cấu 4 tỷ đô-la; Chase sẽ duy trì các khoản tín dụng thương mại và Bankers Trust sẽ khôi phục các dòng tiền "liên ngân hàng" ngắn hạn cho Brazil. Nòng cốt vẫn là nỗ lực do Morgan đi đầu nhằm huy động một khoản vay thêm trị giá 4,4 tỷ đô-la cho Brazil, đây là con số lớn nhất trong lịch sử Morgan.

Kế hoạch thiết lập một tiền lệ định mệnh "chữa" khủng hoảng nợ bằng cách chuốc thêm nợ. Trong màn kịch đó, các ngân hàng dùng tay này để cho Brazil vay thêm, sau đó dùng tay kia để lấy lại. Điều này duy trì giá trị hư cấu trên giấy tờ của các khoản vay trên sổ sách ngân hàng. Coi kế hoạch giải cứu giống như một khoản hợp vốn khổng lồ mới, các ngân hàng chồng chất thêm những khoản lãi suất cao và thay đổi thời hạn trả nợ. Thật khó ngăn chặn sự tham lam đã phổ biến suốt nhiều năm. Các ngân hàng châu Âu đứng bên lề cuộc chơi chứng kiến một cách chua chát. "Đó là bữa tiệc rất Mỹ", Guy Huntrods, vị giám đốc ngân hàng cứng rắn, hoạt ngôn sau này trở thành người điều phối của nước Anh trong vấn đề nợ của Mỹ Latinh, chia sẻ. "Brazil không nhận lời khuyên từ bất kỳ ai trừ Citi và Morgan Guaranty. Họ nói chúng tôi hãy quay đầu và làm theo hướng dẫn. Điều này để lại ấn tượng vô cùng xấu với chúng tôi".[10]

Căng thẳng gia tăng giữa các ngân hàng ở Phố Wall, giờ lún quá sâu vào Brazil tới mức không thể rút chân với các ngân hàng trong khu vực, chỉ muốn cắt lỗ và bỏ chạy. Một giám đốc ngân hàng Đức nhận xét: "Tôi gặp mấy tay nhà quê ở những cuộc họp này. Các ngân hàng lớn của Mỹ cho vay và bán lại từng phần của khoản vay đó cho những ngân hàng bé hơn. Còn những tay đó, vốn chẳng

biết Biển Baltic với Barents khác gì nhau, chỉ biết khóc rống lên: 'Tôi muốn lấy lại tiền'".[11] Sự khác biệt gây ra mâu thuẫn sâu sắc giữa các ngân hàng và đầu độc bầu không khí cho giai đoạn đầu của cuộc giải cứu.

Đầu năm 1983, nhân viên tín dụng của Morgan làm việc rốt ráo để gây quỹ 4,4 tỷ đô-la. Dù khoản vay khổng lồ được gom nhanh chóng chỉ trong hai tháng, nhưng nó để lại khá nhiều ác cảm với Tony Gebauer, hiện thân cho cách tiếp cận "cây gậy lớn" của các ngân hàng Phố Wall. Các ngân hàng nhỏ cảm thấy bị ép phải tham gia khoản vay và một số cảm thấy bị xúc phạm trước sự áp đặt của Gebauer, không muốn bơm thêm tiền.[12] Nhưng vì sợ mếch lòng Fed và các ngân hàng Phố Wall, họ phải miễn cưỡng tuân theo kế hoạch.

Ngày 24 tháng 2 năm 1983, Brazil tổ chức một bữa tiệc tối tại khách sạn Waldorf-Astoria để cảm ơn giám đốc các ngân hàng đã cung cấp các khoản vay giải cứu. Trong lúc ăn món tráng miệng, Brazil để lộ rằng họ thậm chí có thể không thanh toán đúng hạn cả những khoản vay mới này. Tuy nhiên, ngày hôm sau, hàng trăm giám đốc ngân hàng bị đánh tả tơi vẫn phải ký vào thỏa thuận cho vay mà Morgan và Citi chuẩn bị sẵn tại Khách sạn Plaza. IMF góp một khoản vay trị giá 5 tỷ đô-la cho Brazil trong một động thái có thể coi là chung kết thành công.

Thành công này chỉ là ảo tưởng. Dù các ngân hàng cam kết một khoản vay trị giá 4,4 tỷ đô-la do Morgan dẫn đầu, họ cũng cắt giảm số tiền tương ứng trong mức tín dụng ngắn hạn dành cho Brazil. Vì thế, một số ngân hàng bí mật được phục thù. Chính chiêu ảo thuật tài chính này vô hiệu hóa tác dụng của khoản vay. Gebauer đã rất tức giận khi nhận thấy các ngân hàng phá hoại thỏa thuận. Ông tức điên vì cho rằng một trong những ngân hàng chơi xấu đó là Citibank – đồng chủ tịch của chiến dịch giải cứu. Mùa xuân năm 1983, Brazil không đạt được các chỉ tiêu cải cách kinh tế mà IMF đề ra; Quỹ này và các ngân hàng tạm dừng những khoản thanh toán khẩn cấp. Fed cảm thấy lo ngại trước sự giảm sút về mức tín dụng ngắn hạn của Brazil. Ngày 31 tháng 5, Volcker gọi Preston và các chủ tịch khác để thảo luận gói giải cứu. Fed lo ngại trước những báo cáo về cách Gebauer đối xử với các ngân hàng khu vực và Preston sợ rằng ông khiến giới ngân hàng Anh xa lánh. Gebauer còn công khai cãi nhau với Finneran của Citibank tại cuộc họp, làm giám đốc các ngân hàng khác thêm nản lòng. Một quyết định đã được đưa ra nhằm thay thế Gebauer bằng William Rhodes ở Citibank, người đứng đầu các nỗ lực giải cứu Mexico.

Điều này như một cú đánh vào niềm tự hào của Morgan, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh Morgan-Citi. "Ngân hàng Morgan đã rất tự cao về Brazil và tôi nghĩ họ không hài lòng đôi chút vì quyền đồng chủ tịch bị tuột khỏi tay", Anthony M. Solomon, khi đó đứng đầu Fed New York, nhận định.[13] Bên Morgan cũng phàn nàn rằng Citibank thèm khát quyền lực giờ lại ôm đồm thêm Brazil khi đã có Mexico và Argentina. Tuy nhiên, chính Preston thúc giục Chủ tịch Citibank Walter Wriston thay thế Morgan nắm quyền điều hành. Số 23 Phố Wall cũng bí mật thở phào nhẹ nhõm vì ngân hàng này vốn không hề thoải mái với vai trò quan trọng bất thường của mình trong các cuộc đàm phán nợ. Một cựu lãnh đạo của Morgan nói: "Chẳng mấy ai nghĩ Morgan có dính líu gì đến Mỹ Latinh như vậy, bỗng chốc nó trở thành trách nhiệm pháp lý của ngân hàng". Vai trò của Gebauer khiến nhiều người chú ý tới sự can thiệp quá rộng của nó với khu vực Mỹ Latinh.

Trong cuộc giải cứu thứ hai dành cho Brazil, Bill Rhodes không muốn làm việc với Gebauer, người mà ông xem là kẻ suy đồi. Để xoa dịu Morgan, ông đưa Leighton Coleman của Morgan về làm Phó Chủ tịch; đồng thời đưa Guy Huntrods của Lloyds về giữ một chức phó chủ tịch khác nhằm làm vừa lòng người Anh. Hoạt động tái cơ cấu trở nên toàn cầu hơn, tạo ra sự thống nhất lớn giữa các chủ nợ và ngăn chặn mối hận thù giữa các quốc gia làm ngân hàng yếu đi trong những năm 1930. Thay vì giải pháp chỉ bao gồm ngân hàng tư nhân trong giai đoạn một, Rhodes muốn các chính phủ chủ nợ tham gia và trao đổi nhiều hơn với IMF, Ngân hàng Thế giới, Bộ Tài chính Mỹ, Fed và Bộ Ngoại giao Mỹ. Hành động của ông càng khẳng định bản chất chính trị khi cho các quốc gia có chủ quyền vay – một câu chuyện cũ.

Bóng ma của Tony Gebauer vẫn chưa hoàn toàn biến mất. Khi nền kinh tế của Brazil xấu đi vào mùa hè năm 1983, Rhodes chọn cách thực hiện các cuộc đàm phán bí mật, hy vọng những lời nói thẳng thừng sẽ khiến Brazil kinh sợ mà có hành động kiên quyết. Ngày 16 tháng 8 năm 1983, Rhodes, Huntrods và Coleman bay tới Brazil trên một phi cơ riêng. Rhodes và Huntrods lo lắng về việc cùng làm với Coleman, không phải trên phương diện cá nhân, mà vì sợ ông có thể đã chia sẻ thông tin với Gebauer. Ở thủ đô Brasilia của Brazil, họ tin rằng nỗi sợ hãi tồi tệ nhất của mình đã thành sự thật. Trong cuộc gặp với Netto, Langoni và những nhân vật có thế lực khác tại nhà Bộ trưởng Bộ Tài chính Galveas, họ đưa ra một lời cảnh báo đanh thép. Rhodes bắt đầu: "Chúng tôi không thể duy trì sự hợp tác của các ngân hàng lâu hơn nữa". Coleman xen vào: "Các ông phải thống nhất ý kiến". Huntrods đưa ra một kết luận ấn tượng: "Thứ mùi thất bại luẩn quẩn trên những con phố của

Brasilia nhắc tôi nhớ về nước Pháp trước trận Dunkirk".[14] Vì Netto chưa bao giờ nghe nói đến Dunkirk, nên ngay sau đó ông được thuyết giảng một bài về lịch sử.

Huntrods cảm thấy họ đã đánh mất một yếu tố quan trọng là sự bất ngờ: ông cho rằng có kẻ đã mách nước cho người Brazil. "Chúng tôi có bằng chứng xác thực rằng Gebauer, sếp của Coleman, đã gọi điện cho người Brazil và tiết lộ kế hoạch của chúng tôi", Huntrods quả quyết. "*Điều đó* không còn phải nghi ngờ gì nữa". Ông nghĩ rằng Gebauer hoặc là muốn lấy lòng người Brazil, hoặc do ganh tị, đã làm mọi cách để phá hoại giai đoạn hai. Cuối cùng, Gebauer không bao giờ quay trở lại cuộc chơi và người ta nói rằng sự nghiệp của ông tại Morgan giậm chân tại chỗ kể từ đó. Đối với các giám đốc ngân hàng, đội Rhodes mới được ghi nhận là đã tạo ra bầu không khí hợp tác hơn và tinh thần hy sinh, chia sẻ giữa các ngân hàng.

Suy cho cùng, giai đoạn hai đơn giản là một cách khả thi hơn nhằm xử lý cuộc khủng hoảng nợ và trì hoãn kết quả tất yếu. Sức mạnh tập thể của các ngân hàng thương mại giữ cho mọi sự khỏi bung bét mà trước đó vốn không làm được. Những ngân hàng toàn cầu khổng lồ này có nhiều chiêu hơn các ngân hàng đầu tư của những năm 1920 và dùng chúng để khiến các con nợ không thể quỵt nợ hoàn toàn. Họ có thể hủy bỏ các khoản tín dụng thương mại của những quốc gia vỡ nợ hoặc giảm mức tín dụng "liên ngân hàng" qua đêm. Kết quả là, trong những năm 1980, các ngân hàng đã có thể tăng cường khoản dự phòng rủi ro cho vay và vượt qua khủng hoảng, trong khi điều kiện sống ở các con nợ Mỹ Latinh sụt giảm. Hầu như trong suốt thập kỷ này, Kế hoạch Baker – với nguyên tắc cho vay nợ mới để đổi lấy cải cách kinh tế – được coi là giải pháp cho cuộc khủng hoảng và nhận được sự ủng hộ của Lew Preston, tuy nhiên đã không có được tăng trưởng kinh tế như hứa hẹn. Thay vào đó, với gánh nặng thanh toán lãi suất và bất chấp sự bùng nổ kéo dài ở các nước công nghiệp, Mỹ Latinh trải qua một cuộc suy thoái nghiêm trọng. Làm thế nào để các con nợ Mỹ Latinh có thể xoay xở trong cuộc suy thoái kinh tế toàn cầu tiếp theo mà không bị vỡ nợ trên diện rộng là câu hỏi chưa có lời đáp rõ ràng khi thập kỷ 1980 đi gần đến hồi kết.

Tháng 2 năm 1987, Brazil đang oằn mình gánh món nợ 121 tỷ đô-la ngày càng tăng nhanh sau những lần tái cơ cấu lịch trả nợ, đã phải tuyên bố tạm hoãn trả nợ trong vòng một năm rưỡi. Quốc gia được coi là con nợ kiểu mẫu trong thập niên 1970 đã làm J. P. Morgan & Co. vô cùng thất vọng. Đầu năm 1988, Argentina ngừng trả nợ và số nợ chậm thanh toán lên đến con số hàng tỷ đô-la. Dù

các ngân hàng huy động mọi tiềm lực để đối phó với cuộc khủng hoảng nợ trong những năm 1980, kết quả chung cuộc cũng đáng thất vọng như làn sóng vỡ nợ trước đó. Năm 1989, chính quyền mới của Tổng thống George Bush phải thừa nhận giải pháp duy nhất là xóa nợ. Vào thời điểm đó, đám đông hỗn loạn cướp phá khắp các siêu thị ở Argentina giống như ở Brazil trước đó. Tháng 9 năm 1989, ngân hàng Morgan phải thừa nhận khoản vay của các nước Mỹ Latinh là một thất bại vô vọng. Nước này đành bổ sung 2 tỷ đô-la vào khoản dự phòng rủi ro, bao gồm toàn bộ các khoản vay kỳ hạn dài hơn. Cuộc tình chóng vánh của Morgan với thế giới thứ ba tạm thời chấm dứt.

Có một đoạn kết nữa trong cuộc khủng hoảng nợ của Brazil làm xây xước hình ảnh bất khả chiến bại của Morgan và cho thấy ngân hàng này không miễn nhiễm với những suy đồi của Thời kỳ Canh bạc. Ngay trong thời gian lãnh đạo chiến dịch giải cứu Brazil, Tony Gebauer còn sống một cuộc đời bí mật, bất chính khác: một kẻ biển thủ. Danh xưng này khiến nhiều người trong ngân hàng hổ thẹn vì nó chỉ những tay lừa đảo, ăn cắp vặt. Biển thủ là chuyện hiếm gặp trong thế giới tài chính cấp cao vì những lý do rõ ràng: người ta có thể kiếm được những khối tài sản khổng lồ và nếu muốn nhiều hơn, họ có thừa cách hợp pháp để đạt mục đích.

Kỳ lạ thay là ở 23 Phố Wall, chẳng mấy ai để ý đến Gebauer, thực ra là họ có xu hướng khuất mắt trông coi. Ông ta được phép tự do làm việc, một điều hiếm thấy tại Morgan. Nhiều người sau này mới vỡ lẽ khi nghĩ tới những khoản chi hoang tàn đáng ngờ của ông này: một căn hộ kép có hai lối ra vào biệt lập trị giá 5 triệu đô-la ở Manhattan, hai ngôi nhà ở Đông Hampton tổng trị giá 2 triệu đô-la, một căn hộ ở Pháp và cổ phần trong một trang trại cà phê tại Brazil. Không có lý nào một người hưởng lương 150.000 đô-la một năm lại có được những tài sản thế này. Walter Page sửng sốt khi phát hiện ra Gebauer còn mua một chiếc du thuyền từ một người bạn giàu có trên đảo Shelter thuộc Long Island. Chỉ sau này người ta mới liên kết các chi tiết đó thành một bức tranh toàn cảnh về con người này.

Có hai lý do giải thích việc không một ai đặt nghi vấn với Gebauer. Mọi người đều biết mơ hồ và cũng có phần đúng rằng ông ta xuất thân trong một gia đình Venezuela giàu có. Quan trọng hơn, ông đã gặt hái được hàng chục triệu lợi nhuận cho ngân hàng, cho dù ngân hàng khởi đầu muộn màng và gặp nhiều bất lợi do thiếu dân chủ ở Mỹ Latinh. Từ năm 1981 đến năm 1984, với cương vị Phó Chủ tịch khu vực Mỹ Latinh, Gebauer kiểm soát hầu hết các khoản vay ngoài Bắc Mỹ dành cho Tây Bán cầu của Morgan. Ông là một

trong số ít các ngôi sao không thể thay thế tại một ngân hàng luôn có thừa những giám đốc điều hành tuổi trẻ tài cao.

Cùng với các khoản vay lớn, Gebauer giám sát các tài khoản của hàng trăm doanh nhân Mỹ Latinh. Về cơ bản, chúng không phải các tài khoản cá nhân mà thuộc về những nhân sự điều hành đang có giao dịch thương mại với ngân hàng – một chiêu của Morgan nhằm lấy lòng các nhân vật có thế lực. Năm 1976, Gebauer bắt đầu chuyển tiền từ một số tài khoản của Brazil để chi trả cho căn hộ kép của mình. Cuối cùng, ông biển thủ tiền từ bốn tài khoản, bao gồm tài khoản của một chủ đất và một ông trùm xây dựng. Tiền chủ yếu được rót vào sáu công ty chủ quản ngân hàng ở Panama, ông ta phát hành ngân phiếu bảo đảm cho chính mình qua chính những công ty này. Hành vi chuyển tiền bất hợp pháp kéo dài hơn chín năm và lên đến 6 triệu đô-la. Nó diễn ra tại một ngân hàng luôn tự hào về khả năng kiểm soát nội bộ chặt chẽ. Việc trộm tiền này vẫn tiếp diễn trong suốt chiến dịch cứu nợ Brazil.

Điều này không đơn thuần là một vụ tham nhũng thông thường, bởi Gebauer đã biển thủ từ những tài khoản "vốn đào thoát" – tiền xuất xứ từ Mỹ Latinh được chuyển ra nước ngoài nhằm mục đích trốn thuế hoặc tránh kiểm soát ngoại hối. Trong khi ông ta lặng lẽ rút các khoản tiền này, giới ngân hàng đau đầu với câu hỏi rằng liệu loại tiền này có làm ảnh hưởng tới những nỗ lực giải cứu cuộc khủng hoảng nợ mà ông và ngân hàng Morgan đang thực hiện hay không. Trong lúc Brazil, Mexico và Argentina vay thêm hàng tỷ đô-la, những công dân không trung thành, vô đạo đức của họ lại đang nhồi tiền vào vali và bay lên phía bắc để mở tài khoản ngân hàng. Các ngân hàng lớn trên Phố Wall cho Mỹ Latinh vay nợ muốn thu hút loại tiền đào thoát này. Cuối cùng, họ lại nhận ký gửi những khoản tiền do chính các ngân hàng cho những nước này vay.

Đằng sau danh hiệu ngân hàng tư nhân quốc tế, Morgan và các ngân hàng khác giúp những người Mỹ Latinh giàu có đầu tư vào các quỹ tín thác cũng như công ty đầu tư ở nước ngoài. Các công cụ này có thể hỗ trợ những kẻ thiếu trung thực né tránh việc nộp thuế. Trong những năm 1970, Morgan Guaranty và các ngân hàng khác cũng mở chi nhánh tại Miami để phục vụ cho những vị du khách giàu có đến từ Mỹ Latinh. Nếu lọt vào những bàn tay bất chính, các tài khoản bí mật của Morgan có thể bị lợi dụng như một lá chắn tuyệt vời cho những hoạt động phi pháp. Tất cả các ngân hàng Phố Wall đều có những người Mỹ Latinh bí ẩn gửi tiền và hiếm khi xuất đầu lộ diện. "Họ đặc biệt không muốn nhận sao kê

hàng tháng hoặc bất kỳ thư từ gì gửi đến đất nước của họ", *Fortune đưa tin năm* 1982. "Tài khoản của họ tại những nơi như Morgan được dán nhãn 'lưu thư'. Họa hoằn lắm họ mới đến tận nơi để xem xét các bản sao kê".[15]

Theo ước tính cực đoan, các ngân hàng thương mại nhận ký gửi nhiều tiền đào thoát hơn số mà họ cho Mỹ Latinh vay, khiến chính các ngân hàng mới là bên vay ròng của khu vực này. Vốn đào thoát bòn rút khoảng một nửa số tiền đi vay của Mexico, 1/3 tiền đi vay của Argentina. Trong số những người bày tỏ sự thất vọng về vấn đề này có nhà kinh tế học Rimmer de Vries của Morgan. "Vốn đào thoát tăng nhanh theo cấp số nhân và làm trầm trọng thêm những vấn đề đang tồn tại", ông nói.[16] Chủ tịch Morgan Lew Preston cũng không kém phần trăn trở, ông phát biểu trong một cuộc họp thường niên: "Đây là một vấn đề khủng khiếp đối với các ngân hàng. Nếu số tiền đầu tư của Mexico ở nước ngoài – nếu phần tiền lãi đó – được đưa trở lại Mexico, nó sẽ đủ để trả hết nợ".[17] Mặc dù các ngân hàng Mỹ có thể chấp nhận vốn đào thoát một cách hợp pháp, Morgan có chính sách điều tra người gửi tiền về nguồn gốc và mục đích của bất kỳ tài khoản nào thuộc diện khả nghi. Nhưng nhiều khả năng Gebauer đã ăn cắp tiền từ những tài khoản giao dịch có nhãn "lưu thư". Nếu không, tại sao sau nhiều năm, người gửi tiền mới phát hiện tài khoản bị trộm? Tại sao họ không theo dõi tài khoản chặt chẽ hơn? Một chủ tài khoản bị trộm tiền còn được cho là không kiểm tra tài khoản trong tận năm năm.

Bị nghiêm cấm gửi tiết kiệm đô-la tại Mỹ, người Brazil trao quyền quản lý các khoản đầu tư cho các giám đốc ngân hàng Phố Wall. Kể ra về sau này, người ta cũng không rõ liệu Gebauer có được phép rút tiền từ một số tài khoản của khách hàng hay không – luật sư của ông ám chỉ điều này một cách khó hiểu. Tuy nhiên điều này không thể hoàn toàn đúng, bởi Gebauer đã làm những bản kê khống trên giấy của Morgan, sau đó gửi chúng cho khách hàng. Để lấp khoản hụt trong các tài khoản, ông ta bảo đảm khoản vay của Morgan trị giá khoảng 2,9 triệu đô-la. Tại sao ông ta phải cậy đến những giải pháp bất thường trên nếu đã có sự đồng thuận từ khách hàng gửi tiền?

Năm 1982, ngay cả khi Brazil đang trên bờ vực hiểm nguy, Gebauer vẫn biển thủ 1,5 triệu đô-la từ tài khoản của một người Brazil tên Francisco Catao. Số tiền này là khoản "hoa hồng" Catao nhận được từ một trùm vũ khí để giới thiệu tay này với Gebauer. Nhờ đó, tay trùm vũ khí có được một khoản vay trị giá 35 triệu đô-la từ Morgan. Liệu Gebauer có tự cho mình quyền sở hữu

khoản tiền 1,5 triệu đô- la kia hay không? Trong một diễn biến không kém phần kỳ lạ, ông ta chuyển tiền tham ô vào công ty riêng tại Mỹ Latinh, sử dụng chúng để cho vay với lãi suất thấp – như thể ông ta đang bước vào lĩnh vực ngân hàng với tư cách một đối thủ nhỏ của chính Morgan vậy.

Tony Gebauer thiếu tất cả động cơ tiêu chuẩn để phạm tội. Không giống như những trường hợp thông thường, hành vi phạm tội của ông xảy ra không vì gặp thất bại mà với thành công rực rỡ trong lĩnh vực ngân hàng quốc tế. Ông không có lý do gì để phẫn uất hoặc muốn làm cho ngân hàng mất mặt. Trong thực tế, ông ta có một tình yêu sâu sắc, vĩnh cửu dành cho những truyền thống của Morgan, ông chất đầy kệ sách bằng lịch sử nhà Morgan và vô cùng hãnh diện về mối kết giao với ngân hàng. Với sự hy sinh không nhỏ tài sản cá nhân, ông vẫn ở lại đó trong khi có thể tận dụng mối quan hệ của mình để có khoản thu nhập 1 triệu đô-la một năm tại một ngân hàng đầu tư. Thậm chí có thể hiểu là ông ta viện đến việc phạm tội để có thể ở lại ngân hàng mà vẫn có được cuộc sống nhung lụa. Hàng tháng liền, ông ta không hề đụng tới các tài khoản từ Brazil và không một chút đau đáu về tội lỗi này. Dường như việc đó chỉ là một thứ vặt vãnh, nhằm xoa dịu nhu cầu về tâm linh nào đó mà sự nghiệp xuất chúng của ông cũng không thể thỏa mãn.

Giống như bao kẻ trục lợi, Gebauer cũng có kế hoạch bồi thường vào một ngày nào đó. Song lại cũng giống như những người Brazil ông đã cứu giúp, ông bị đánh gục vì khoản tiền lãi chứ không phải tiền gốc, lãi chồng lãi trên món nợ khổng lồ 2 triệu đô-la. Cuối mùa hè năm 1985, sau 24 năm làm việc tại Morgan, ông chuyển sang Drexel Burnham Lambert để làm việc với Michael Milken trong một dự án đặc biệt nhằm đóng gói lại khoản nợ của thế giới thứ ba thành các trái phiếu tạp có rủi ro và lãi suất cao (giải pháp của những năm 1920). Một số nhân viên Morgan nghĩ sự nghiệp của ông bị chệch hướng vì việc tái lập lịch trả nợ gây tranh cãi của Brazil. Một thời gian ngắn sau khi Gebauer rời đi, ngân hàng mới được thông báo về hành vi phạm tội của ông ta khi một khách hàng người Brazil bối rối phát hiện ra số tiền gửi đáng lẽ đang ở New York lại từ Venezuela chuyển tới. Thời điểm dường như trùng hợp ngẫu nhiên: cả Brazil và ngân hàng đều không còn cần đến Tony Gebauer. Ông bị phát giác khi chính ông chứ không phải ai khác sẽ phải gánh chịu hậu quả từ hành vi phạm tội này. J. P. Morgan & Co. điều kiểm toán viên Price Waterhouse và các luật sư uy tín của hãng Davis, Polk đến Brazil điều tra vụ việc. Họ giăng lưới bắt được kẻ đồng lõa với Gebauer – Keith McDermott, vị phó chủ tịch bị cáo buộc đã nhận 200.000 đô-la tiền hối lộ cho công

việc của Morgan thay mặt cho hai khách hàng. Các điều tra viên của ngân hàng gửi thông tin họ có được cho Fed và văn phòng công tố viên Mỹ. Khi giới chức ngân hàng đầu tư Drexel Burnham nói về các cáo buộc này, Gebauer từ chức ngay lập tức.

Vụ việc nhanh chóng tràn ngập các mục tin tức vào năm 1986, gây xôn xao cả ở Brazil và New York. Làm thế nào mà ngân hàng được điều hành tốt nhất thế giới lại để vụ bê bối này kéo dài tới chín năm liền? Theo các báo cáo, Gebauer tin rằng số tiền hàng triệu quá tầm thường để khiến ngân hàng có trong tay các khoản nợ hàng tỷ đô-la chú ý. Sau khi vụ bê bối vỡ lở, ngân hàng lâm vào tình trạng tiến thoái lưỡng nan, đường nào cũng mang tội, hoặc là kém cỏi hoặc là đồng lõa. Ngân hàng lên tiếng cho rằng Gebauer là thủ phạm duy nhất và đảm bảo không có khách hàng nào bị mất dù chỉ một xu. "Cuộc điều tra của chúng tôi cho thấy chỉ một người phải chịu trách nhiệm với toàn bộ hành vi sai trái này... Chúng tôi nghĩ thật bất công nếu có ai khác bị liên lụy vào sự vụ này", một phát ngôn viên cho biết.[18] Gebauer nhanh chóng trở thành một chủ đề cấm kỵ tại số 23 Phố Wall. Các quan chức của Morgan vẫn thấy khó khi nhắc đến tên Gebauer và thường gọi ông là "cái gã đó" như thể họ chưa từng quen biết.

Gebauer không bác bỏ các cáo buộc. Để tránh tội tham nhũng, ông nhận tội gian lận, trốn thuế và làm giả sao kê. Ông đã khai man thuế thu nhập – một năm thu về hơn 1 triệu nhưng chỉ báo cáo 21.000 đô-la – nên ông nợ vài triệu đô-la tiền thuế truy thu và tiền phạt. Ông ta cũng trả lại 8 triệu đô-la tiền gốc và lãi cho ngân hàng. Vị luật sư khôn ngoan Stanley Arkin của ông nhắc xéo đến vốn đào thoát và ám chỉ rằng Gebauer có thể được quyền sử dụng một phần số tiền từ Brazil: "Thẩm quyền đó dựa trên tiền đề là các mối quan hệ cao cấp khác thường tồn tại giữa các ngân hàng và những người đào thoát vốn".[19] Những lời bóng gió ấy khiến Morgans bồn chồn và sẵn sàng thỏa thuận với ông này.

Tháng 2 năm 1987, Tony Gebauer được đưa ra tòa trong bộ đồ sọc màu xanh với bộ dạng hối lỗi. Thẩm phán Robert W. Sweet chỉ ra rằng cuộc sống của Gebauer có phần ảo tưởng cực lớn, một đặc tính thừa dễ bị mua chuộc của thời đại. "Ông quả nhiên giống như Lucifer, một thiên thần sa ngã của thế giới ngân hàng", thẩm phán nói với ông. "Mặc dù công việc ở đỉnh cao sự nghiệp mang đến cho ông thu nhập của một vương tước, nhưng ông lại tiêu xài như một vị hoàng đế". Gebauer lãnh án tù ba năm rưỡi nhưng thực tế chỉ thụ án nửa khoảng thời gian đó.

Vụ việc Gebauer bỏ lại đằng sau những khuôn mặt bẽ bàng hổ

thẹn và đổ vỡ cá nhân trong các bộ phận cao cấp tại Morgan. Nửa tá giám đốc điều hành được thuyên chuyển. Đáng buồn thay, Tony Gebauer, vốn luôn tự hào về sự nghiệp của mình tại Morgan, cuối cùng lại hạ thấp thanh danh của chính ngân hàng ấy.

Chương 33
Tự doanh

Trong những năm đầu thập niên 1980, khi những vết tích cuối cùng của tình huynh đệ trong J. P. Morgan & Co. biến mất và Morgan Guaranty bỏ hoạt động cho vay bán buôn để thâm nhập lĩnh vực ngân hàng đầu tư toàn cầu, nó vấp phải chướng ngại vật là Morgan Stanley. Ngân hàng này cũng đụng độ với cả Morgan Grenfell. Khi Morgan Guaranty tọa lạc tại một tòa nhà với thiết kế bóng bẩy bằng đá granite nâu và kính màu khói gần Ngân hàng Trung ương Anh với cái tên hợm hĩnh Ngân hàng Morgan, chẳng nể nang gì Morgan Grenfell tội nghiệp cách đó chỉ vài tòa nhà, mối liên kết Mỹ-Anh lâu đời cũng bị đe dọa. Bắt đầu từ năm 1979, Ngân hàng trách nhiệm hữu hạn Morgan Guaranty có trụ sở tại London đã trở thành nhà bảo lãnh phát hành chứng khoán lớn trên thị trường châu Âu. Làm thế nào Morgan Guaranty có thể giữ lại 1/3 cổ phần của Morgan Grenfell trong khi cả hai bên này đụng độ ở tiền đồn nước ngoài và xâm chiếm sân nhà của nhau? Bill Mackworth-Young của Morgan Grenfell từng nói: "Thật vô lý khi 33% cổ phần của hãng bị đối thủ nắm giữ".[1]

Morgan Grenfell cần mở rộng vốn nhưng không thể dễ dàng tách khỏi vòng kìm hãm của số 23 Phố Wall. Những thành công tại quê nhà London của Morgan Grenfell khiến nó ủ ấp hy vọng cho những thành tựu lớn hơn ở nước ngoài, đặc biệt là tại New York nơi nó có một văn phòng nhỏ từ năm 1974. Chừng nào còn bị Morgan Guaranty giữ 1/3 cổ phần, Morgan Grenfell không thể mở rộng hơn tại thị trường này. Vì vậy, trong năm 1981, Chủ tịch Hội đồng quản trị Lew Preston và Chủ tịch tập đoàn Robert V. "Rod" Lindsay đã bay tới London để dùng bữa tối và thông báo cho Nam tước Stephen Catto rằng số 23 Phố Wall đã quyết định bán cổ phần. Để chế Morgan xưa cũ tan rã và cũng chẳng mấy người tiếc thương nó. "Tôi cùng một số cổ đông lớn ở Morgan Grenfell và

một vài người khác ở đây cũng có thấy nuối tiếc", Lindsay hồi tưởng. "Tuy nhiên, ai cũng nhận thấy rõ ràng rằng hãng cần được tự do hơn để có thể phát triển theo cách riêng".[2] Lew Preston ngày càng thấy bực bội khi những người cũ ở Morgan Grenfell, thành viên các gia đình quý tộc và từng học việc ở số 23 Phố Wall, dần vắng mặt. Ông giải thích: "Ngân hàng Trung ương Anh muốn chúng tôi cùng chịu 1/3 các khoản lỗ, nhưng có nhiều thay đổi ở đây và chúng tôi không biết gì về những người lãnh đạo ngân hàng nữa".[3] Đại diện cho lớp lãnh đạo mới này là Giám đốc Điều hành Christopher Reeves, từng là phó phòng nhân sự tại Hill Samuel và chưa từng tham gia chương trình đào tạo của Morgan Guaranty.

Vậy là đã đến hồi kết của trục hợp tác xuyên Đại Tây dương tồn tại hơn một thế kỷ, phần cốt lõi gây dựng nên J. P. Morgan & Co. Catto nói: "Tôi đã biết sẽ có kết cục thế này. Chúng tôi chỉ có một yêu cầu duy nhất: không bán đứt cổ phần của họ cùng một lúc vì điều đó dường như cho thấy họ không còn niềm tin vào chúng tôi nữa. Họ đã đồng ý bán dần từng phần".[4]Trong vòng một năm, ngân hàng chỉ còn nắm dưới 4%, họ ra đi cùng với 40 triệu đô-la giắt túi. Nhà môi giới bảo hiểm Willis Faber của Lloyd trở thành cổ đông chính với 24% cổ phần. Trong tuyên bố tự do vào năm 1981, Morgan Grenfell thành lập một chi nhánh ngân hàng đầu tư ở New York, mở rộng các hoạt động trong mảng quản lý tiền và mua bán – sáp nhập quốc tế. Đến năm 1985, ngân hàng này lên Sàn giao dịch chứng khoán New York. Tình anh em thân thiết giả tạo đã nhường chỗ cho các cạnh tranh khốc liệt.

Một tạo tác của thị trường, J. P. Morgan & Co. – công ty mẹ của Morgan Guaranty – giờ hoạt động theo những nguyên tắc mới. Nó gây vốn hàng tỷ đô-la mỗi ngày trên các thị trường tiền tệ và không còn phụ thuộc vào chênh lệch lãi suất, tiền gửi. Mặc dù ngân hàng không có chi nhánh bán lẻ, nhân viên Morgan vẫn hay nói đùa rằng họ có một ngân hàng bán lẻ là Merrill Lynch, quỹ thị trường tiền tệ mua lại các chứng chỉ tiền gửi khả nhượng của Morgan. Nhà Morgan gần như từ bỏ hoàn toàn việc cho vay quy mô lớn, một kiểu kinh doanh lỗi thời, trong thời điểm các khách hàng lớn của họ dễ dàng gây vốn trên thị trường, một hình thức phổ biến trong thập niên 1980. Năm 1983, phát hành trái phiếu quốc tế lần đầu tiên có quy mô lớn hơn cả quy mô của cho vay ngân hàng trên toàn thế giới. Lew Preston không muốn nhúng tay vào thứ đã gần tuyệt chủng. Ông dự đoán: "Cho vay cơ bản sẽ không bao giờ sinh lời được như những năm 1950 và 1960".[5] Cạnh tranh từ ngân hàng nước ngoài cũng làm giảm bớt chênh lệch lãi suất.

Kết quả cuối cùng là ngân hàng Morgan bắt đầu kiếm nhiều tiền hơn từ các khoản phí ngân hàng đầu tư và thu nhập từ giao dịch tài chính. Ngân hàng tương lai định hình ngày càng rõ ràng ở London. Tại đây, Morgan Guaranty trở thành người bảo lãnh phát hành hàng đầu trong những ngân hàng thương mại của Mỹ cho các trái phiếu châu Âu, với những khách hàng như Exxon, IBM, Du Pont và thậm chí cả Citicorp. Chỉ trong bốn năm, họ từ hạng 46 vào năm 1980 vươn lên vị trí số hai trong thị trường trái phiếu châu Âu. Ngân hàng cũng đẩy mạnh kinh doanh vàng thoi, ngoại hối và thị trường kỳ hạn.

Đầu máy đằng sau những thay đổi này chính là Lew Preston, hiện thân cho sự quyến rũ ngọt ngào xưa cũ của ngân hàng, nhưng lại bơm cho nó đầy năng lượng mới mẻ và đôi khi mãnh liệt. Sinh trưởng trong một gia đình giàu có ở Westchester, ông tốt nghiệp Đại học Harvard và gây dựng sự nghiệp từ phòng thư tín của Morgan (ai cũng vậy) vào đầu thập niên 1950. Ban đầu, những người đi trước xem ông như một tay chơi, quảng giao và mê thể thao. Dáng người cao lớn, bờ vai rộng, ông chơi khúc côn cầu trên băng bán chuyên với đội Long Island Ducks cho đến một đêm về nhà với sáu mũi khâu trên đầu. "Chàng ngốc ơi, sao anh không chịu lớn cơ chứ",[6] vợ ông nói. Người vợ thứ hai của ông, Patsy, là cháu gái của chủ báo Joseph Pulitzer và hay giao thiệp với Brooke Astor, Jane Engelhardt cùng những quý bà danh giá khác.

Lew Preston có vẻ là người ưa truyền thống. Trong số các đồ nội thất cổ tại văn phòng của ông có một bức chân dung sơn dầu vẽ Jack Morgan, một bàn làm việc có nắp cuộn, một bức ảnh của Pierpont và Jack sải bước dũng mãnh vào phiên điều trần Pujo. Đeo kính gọng nửa vầng trăng, dây đeo quần màu đỏ và hút xì gà Don Diego, ông mang dáng vẻ vô cùng cao quý. Một lần, sau khi ông kết thúc bài thuyết trình, Noboru Takeshita, bấy giờ là Bộ trưởng Tài chính và sau đó trở thành Thủ tướng Nhật Bản, đã bày tỏ sự ngưỡng mộ ra mặt. "Bài trình bày của ông mang tố chất thủ tướng", vị quan chức nói. "Tôi rất ấn tượng".

Phong thái thanh lịch và sự dí dỏm tinh nghịch của ông đã che đi những vết sẹo thời thơ ấu. Cha Lew qua đời vì bệnh lao khi ông còn nhỏ. Ông cũng phải vật lộn với chứng khó đọc. ("Bây giờ nó lại trở thành mốt", ông nhận xét. "Như thể ai cũng mắc bệnh này vậy".) Ở tuổi 17, ông gia nhập quân đội Mỹ và được gửi đến Trung Quốc. Ông trở thành vệ sĩ của James Forrestal, người trở thành Bộ trưởng Quốc Phòng dưới thời Truman và một người bạn thân thiết với gia đình ông. Sau khi xuất ngũ, Preston theo học tại Harvard và tốt nghiệp vào năm 1951. Con người ông là sự hòa

trộn giữa một cựu sinh Harvard lịch thiệp với một tay lính thủy cứng rắn. Không dài dòng với những kẻ chậm hiểu, đôi khi cộc lốc tại các cuộc họp, ông lại vô cùng ân cần với những người bệnh tật, có người thân vừa qua đời hay vừa tan vỡ trong hôn nhân. Một số người ở số 23 Phố Wall tôn kính Lew Preston, một số thì hơi sợ và số nữa thì vừa tôn kính vừa khiếp sợ con người này.

Nhân cách kép này phản ánh sự chuyển tiếp của Morgan. Preston cố gắng duy trì nền văn hóa đề cao tính tập thể và tinh thần làm việc nhóm của Morgan trước đây: "Tôi trọng dụng những người muốn làm việc thay vì muốn thành ông nọ bà kia". Ông thường họp hằng tuần với các trưởng bộ phận như truyền thống và khuyến khích những người giữ vị trí cao cùng dùng bữa trưa với nhau trong phòng ăn của ban điều hành. Preston thừa nhận "một chút bảo thủ trong ngân hàng không phải là điều xấu" và nhận xét có phần bề trên về Walter Wriston của Citicorp: "Ông ấy điều hành một tập đoàn tài chính còn chúng tôi vận hành một ngân hàng". Ông chăm chút cho hình ảnh của ngân hàng giống như nó là một kịch trường sân khấu. "Chúng tôi luôn luôn đau đáu các vấn đề liên quan đến môi trường", ông nói.[9]

Cùng lúc đó, phong cách của bậc chú bác không còn hoàn toàn phát huy công dụng trong một ngân hàng với hơn 15.000 nhân viên nữa. Các bậc lão thành tại Morgan từng quan tâm tới nhân viên của mình như những đứa con "được nuôi dạy" ở 23 Phố Wall. Giờ đây trong một ngân hàng đang tăng tốc, không có thời gian cho tình bạn thân thiết kiểu thời trung học nữa. Preston phải đào tạo lại lớp giám đốc ngân hàng thương mại và các chuyên gia phân tích tín dụng lão thành để biến họ thành những kẻ cừ khôi trong thị trường chấp nhận rủi ro. Điều này đồng nghĩa với việc khích lệ tính hung hăng và trí tưởng tượng, chứ không chỉ sự lịch thiệp và thận trọng. Do phải cạnh tranh với các ngân hàng đầu tư, Preston đã viện tới những biện pháp như thưởng lớn hoặc chiêu gây chia rẽ. Trước vụ sụp đổ năm 1987, một số nhân viên giao dịch chứng khoán của Morgan kiếm được nhiều tiền hơn cả khoản lương 1,3 triệu đô-la của Preston. Trong thập niên 1980, nhiều người đã rời ngân hàng hoặc bị đẩy đi một cách nhẹ nhàng. Ngay cả trong số những người ở lại cũng có chút buồn vui lẫn lộn bởi ngân hàng nay đã không còn vui vẻ và chu đáo như xưa. Hãng cũng đa dạng hóa hơn xưa nhiều lần. Ví dụ như vào năm 1984, Boris S. Berkovitch trở thành phó chủ tịch của ngân hàng. Ông là người Do Thái đầu tiên đạt đến vị trí cao như vậy tại Morgan.

Nhân vật chính trong vở kịch giao thời này là Dennis Weatherstone, môn đệ của Preston, pháp sư ngoại hối từ London.

Là một người đàn ông Anh quốc thấp, nhỏ, tóc xoăn và dễ cười, Weatherstone vẫn còn giữ giọng đặc sệt của tầng lớp lao động. Ông có một sự duyên dáng và thân thiện tự nhiên, không phải kiểu bóng bẩy kiểu cách như các đồng nghiệp tại Morgan; hay nói đùa về những ngày đầu trong nghiệp kế toán là thời còn "vô danh tiểu tốt". Trong khoảng thời gian phụng sự ngắn tại Không quân Hoàng gia, ông từng quét màn hình ra-đa trong những chuyến bay mô phỏng, tính toán sử dụng nhiên liệu cho chuyến bay. Theo ông, kinh nghiệm đó đã giúp ông rèn luyện tư duy kinh doanh ngoại hối. Weatherstone là một giám đốc ngân hàng tiêu biểu trong Thời kỳ Canh bạc, một người thông thạo công cụ tài chính mới, giao dịch hoán đổi lãi suất và tiền tệ. Ban đầu, ông nhìn thấy tác động của "chứng khoán hóa", việc đóng gói các khoản vay thành những chứng khoán có thể giao dịch, đối với hoạt động cho vay truyền thống. Năm 1980, ông trở thành Giám đốc Điều hành của ngân hàng, ngay dưới quyền vị chủ tịch danh gia vọng tộc, Rod Lindsay, sau đó kế nhiệm vị trí của Lindsay vào năm 1987.

Preston và Weatherstone là hai nhân tố bổ sung lẫn nhau, không thể tách rời. "Họ giao tiếp bằng biệt ngữ", một đồng nghiệp nhớ lại. "Họ như cặp song sinh người Xiêm vậy. Một người bắt đầu câu nói và người kia sẽ kết thúc nó. Họ không giống nhau nhưng nghĩ hệt như nhau". Phần lớn sức ảnh hưởng của Morgan tới các ngân hàng trung ương đều bắt nguồn từ hoạt động Kho bạc của nó, Weatherstone cực kỳ ăn ý trong mối quan hệ đặc biệt với Fed. "Chắc chắn cả ông lẫn Preston đều có uy tín với các nhà hoạch định và quản lý chính sách ở Washington hơn bất kỳ giám đốc ngân hàng nào tôi biết", Anthony Solomon, cựu Chủ tịch của Fed New York cho biết.[10] Do đó, có thể dự đoán đội Preston-Weatherstone sẽ giữ vai trò chính trong cuộc giải cứu Ngân hàng Continental Illinois và Công ty Trust năm 1984.

Vai trò này của Morgan có chút mỉa mai. Ngân hàng Chicago là đối thủ cạnh tranh gay gắt của Morgan, có phong cách và tổ chức tương tự đến độ nó được gọi là Morgan của miền Trung Tây. Là một ngân hàng bán buôn lâu năm và uy tín, nó làm việc với nhiều gia đình giàu có, cấp tiền cho nhiều doanh nghiệp ô tô và sắt thép ở Mỹ từ tòa nhà toàn cột trụ trang nghiêm tọa trên con phố South LaSalle. Vào đầu thập niên 1980, nó ganh đua vị trí ngân hàng cho vay doanh nghiệp hàng đầu với Morgan. Giống như Morgan, ngân hàng này đã lao vào vòng cò quay chóng mặt của "quản lý tài sản nợ", nghĩa là dùng tiền từ thị trường tiền tệ chứ không phải từ các khoản tiền gửi để cấp vốn cho các hoạt động. Mỗi ngày, ngân hàng vay vốn qua đêm từ Cục Dự trữ Liên bang, bán chứng chỉ tiền gửi khả nhượng hoặc phát hành thương phiếu với giá trị tới 8 tỷ đô-la.

J. P. Morgan & Co. cũng nhiệt tình tham gia cuộc chơi kể từ thời Ralph Leach đến nỗi rủi ro của ngân hàng thường bị che khuất. Sự sụp đổ của Continental cho thấy những mối hiểm họa lớn trong kiểu làm ngân hàng mới.

Morgan từ lâu đã nghi ngờ sự thành công của Continental chỉ là một ảo ảnh. Ngân hàng này thường bỏ giá thấp hơn hẳn đối thủ cạnh tranh trong các khoản vay bất động sản, nông nghiệp, năng lượng và dễ dãi phóng tay khi cho Chrysler, International Harvester cùng những hãng đang gặp khó khăn khác vay nợ. Một viên chức của Morgan nhớ lại: "Tất cả các chuyên gia trẻ tuổi của chúng tôi đều thắc mắc: 'Làm thế nào họ làm được điều đó? Họ chắc hẳn đã làm trò ảo thuật'. Họ đưa ra các khoản vay mà những ngân hàng khác đều né tránh". Continental cũng trả lãi suất cắt cổ cho khoản 8 tỷ đô-la của mình. Ngân hàng này chủ yếu dựa vào "tiền nóng", những khoản tiền gửi lớn, không ổn định từ các định chế trong và ngoài nước. Những khoản tiền gửi khổng lồ như vậy dao động từ 5 triệu đô-la đến 200 triệu đô- la và vượt xa 100.000 đô-la mức trần đền bù của bảo hiểm tiền gửi. Những người quản lý các khoản tiền gửi này lại hay dao động, họ có thể rút tiền khi thấy dù chỉ một chút dấu hiệu bất ổn nhỏ. Ngay cả một ngân hàng bảo thủ như Morgan Guaranty đã rút 75% số tiền gửi của mình từ "tiền nóng".

Mọi chuyện ở Continental bắt đầu vỡ lở trong tuần lễ Quốc khánh năm 1982 với sự thất bại của Ngân hàng Penn Square. Đó là ngân hàng của trung tâm thương mại Oklahoma khét tiếng đã đặt trước và bán lại cho Continental 1 tỷ đô-la trong các khoản vay năng lượng vô giá trị. (Một hình ảnh cho thấy sự sa sút của Penn Square là hàng loạt quầy tiện lợi cho phép khách hàng thực hiện giao dịch khi vẫn ngồi trong xe). Để trấn an các định chế đang nắm giữ thương phiếu của mình, Continental bắt đầu trả lãi cao hơn cho chứng chỉ tiền gửi khả nhượng. Khi các nhà quản lý tiền tệ trong nước ngần ngại, ngân hàng dựa nhiều vào nguồn vốn từ Nhật Bản và châu Âu, đồng thời gửi những chuyên gia thương thảo tài chính của mình ra nước ngoài để trấn an. "Continental Illinois có Binh đoàn Trấn an đi khắp thế giới", Chủ tịch Continental David Taylor phát biểu vào năm 1984.[11]

Ngân hàng này không bao giờ hồi phục hoàn toàn từ sau vụ Penn Square, điều dẫn đến khủng hoảng rút tiền toàn cầu lần đầu tiên vào tháng 5 năm 1984. Mọi chuyện bắt đầu với một tin đồn mơ hồ loan khắp Tokyo rằng một ngân hàng đầu tư của Mỹ đang rao bán Continental cho những người mua tiềm năng. Nó dẫn đến việc bán 1 tỷ đô-la chứng chỉ tiền gửi khả nhượng của Continental ở

vùng Viễn Đông, khiến châu Âu hốt hoảng bán tháo ngay hôm sau. Vụ việc của ngân hàng Continental giống như một câu chuyện viễn tưởng thời hiện đại: không có những đám đông gửi tiền cuồng loạn, thay vào đó là những cơn ác mộng lạnh lùng nhấp nháy liên hồi trên màn hình máy tính.

Chủ tịch mới của ngân hàng, David Taylor, với vóc người mảnh khảnh, quý tộc và giọng nói từ tốn, không kiểm soát nổi khủng hoảng này. Để bác bỏ tin đồn, ông đã gửi một bức điện tín trấn an tới khoảng 200 ngân hàng trên khắp thế giới. Tuy nhiên, việc đề cập đến những rắc rối của Continental chỉ càng làm nỗi lo sợ thêm trầm trọng. Ngày hôm sau, Paul Volcker gọi điện cho Lew Preston. Chủ ngân hàng Morgan tỏ ra hoài nghi về một cuộc giải cứu tư nhân. Tuy nhiên, giới chức ở Washington hy vọng các ngân hàng lớn gây được một khoản tín dụng tư nhân để khôi phục niềm tin vào Continental. Giải pháp này sẽ gặp thuận lợi về mặt chính trị: Phe ủng hộ chính quyền Reagan sẽ đồng ý với "biện pháp thị trường" này. Các giám đốc ngân hàng cũng cho rằng họ có thể đòi thêm quyền hạn chứng khoán mở rộng một cách hợp pháp hơn nếu không liên tục cầu xin sự bảo hộ từ liên bang. Ngay cả khi các bên đang thu xếp một khoản tín dụng giải cứu vào ngày thứ Sáu đó, Continental vẫn vay 4 tỷ đô-la từ Fed Chicago. Trong tuần tiếp theo, cuộc "giải cứu tư nhân" sẽ mang phong vị hư cấu, che đậy mối quan hệ liên đới sâu sắc và nghiêm trọng hơn thế của chính phủ liên bang.

Tại sao Continental chọn Morgan điều hành cuộc giải cứu – một lựa chọn gợi nhớ tới những năm 1907 và 1929? "Morgan Guaranty là sự lựa chọn hiển nhiên", cựu quan chức cấp cao của Continental giải thích. "Morgan Guaranty có tài chính vững mạnh và một danh tiếng không cần bàn cãi". Morgan cũng là anh em song sinh của Continental. "Chúng tôi cảm thấy Morgan là một định chế tài chính khá giống mình, gây quỹ từ các nguồn tương tự nhưng lại không gặp phải những vấn đề như chúng tôi", Taylor hồi tưởng.[12] Morgan mặc định nhận được công việc này vì trước đó Citibank tìm cách xâm nhập thị trường Illinois của Continental, khiến quan hệ hai bên không được êm đẹp.

Trong suốt Chủ nhật Ngày của Mẹ, Preston và Taylor tập hợp mức tín dụng trị giá 4,5 tỷ đô-la từ 16 ngân hàng sau hàng loạt cú điện thoại. Các giám đốc ngân hàng sành sỏi này lại áp dụng những phương pháp nguyên thủy. Họ gọi điện đến ngân hàng, gặp nhân viên an ninh đang trực và yêu cầu họ nối đường dây với chủ tịch ngân hàng. Điều đáng ngạc nhiên là Hội đồng Thống đốc của Cục Dự trữ Liên bang không có số điện thoại tư khẩn cấp của những

giám đốc ngân hàng quyền lực nhất nước Mỹ. Giám đốc tín dụng của Security Pacific lúc bấy giờ còn đang bận lướt sóng. Trong khi các giám đốc ngân hàng thương lượng về tỷ lệ đóng góp tín dụng, tất cả đều ý thức rõ tính nghiêm trọng của cuộc khủng hoảng. Một quan chức của Continental cho biết: "Họ biết rắc rối của Continental có thể lan sang một vài ngân hàng khác". Người ta sợ rằng vụ việc Continental sẽ tập trung sự chú ý không mong muốn vào những khoản nợ ở thế giới thứ ba của Manufacturers Hanover hay các khoản vay khó đòi trong lĩnh vực bất động sản của Bank of America. "Cũng có hơn 50 ngân hàng ở vùng Trung Tây gửi số tiền lớn hơn toàn bộ vốn ngân hàng của họ tại Continental", Preston nói".*Vậy nên* việc giải cứu hoàn toàn đúng"[13]. Đến đêm Chủ nhật, hạn mức tín dụng 4,5 tỷ đô-la đã sẵn sàng.

Vào sáng thứ Hai, thị trường toàn cầu chán nản chứng kiến sự phô trương sức mạnh của những ngân hàng giàu nhất nước Mỹ. Pierpont Morgan có thể kiểm soát thị trường vàng, nhưng nguồn lực tư nhân giờ đang dần lu mờ tại các thị trường toàn cầu. Khách hàng đồng loạt rút tiền còn Volcker và Preston liên tục điện đàm với nhau. "Hôm đó là thứ Hai,Volcker không gọi cho bất kỳ ai ngoài Preston, kể cả bên chính phủ", Irvine Sprague làm việc tại Công ty Bảo hiểm Tiền gửi Liên bang (FDIC) nhớ lại. "Rõ ràng là kế hoạch giải cứu của các giám đốc ngân hàng đã không hiệu quả. Hiển nhiên, chính phủ sẽ phải vào cuộc trong ngày hôm sau".[14]

Thiệt hại lớn khủng khiếp: Continental lớn hơn tất cả các ngân hàng từng phá sản trong thời kỳ Khủng hoảng cộng lại. Là một ngân hàng "tiền nóng", nó chỉ được bảo hiểm khoảng 10% trong 40 tỷ đô-la "tiền gửi". Thế giới liệu có thể thực sự đối phó khoản lỗ 36 tỷ đô-la? Không ai muốn tìm câu trả lời. Tại một cuộc họp vào sáng thứ Ba, ngày 15 tháng 5, Volcker, Kiểm soát viên của Văn phòng Giám sát tiền tệ Todd Conover, cùng với William Isaac và Irving Sprague của FDIC nhất trí rằng việc Continental sụp đổ sẽ kéo theo một cơn đại hồng thủy. Vì thế, các bên quyết định để FDIC bơm vốn.

Họ thuyết phục Bộ trưởng Tài chính Donald T. Regan, vốn muốn giữ ngân hàng sống bằng tiền giải cứu tư nhân. Các ngân hàng sẽ đóng góp một phần tiền. Sau bữa trưa, Volcker gọi điện cho Preston và yêu cầu chuẩn bị cho một cuộc họp cấp cao cùng bảy chủ tịch ngân hàng ở New York vào sáng hôm sau. Họ bí mật gặp nhau trong văn phòng Morgan Guaranty ở góc Đại lộ số 5 và Đường 44. Hội đồng này bao gồm Chủ tịch của Morgan, Chase, Citibank, Bank of America, Chemical, Bankers Trust, Manufacturers Hanover và các nhà quản lý ngân hàng hàng đầu,

bao gồm cả Volcker. Cuộc họp do Lew Preston chủ trì, mang không khí ủy mị xen lẫn hiếu chiến. Một số ngân hàng ca tụng quá khứ vinh quang của Phố Wall, khi J. P. Morgan & Co. điều hành các cuộc giải cứu tư nhân. John McGillicuddy của Manufacturers Hanover cho rằng các giám đốc ngân hàng nên tự mình giải quyết. Preston, thận trọng và hòa giải, để cho những vị chủ tịch to tiếng nhất bàn cãi với nhau. "Ông ta có một phong cách rất điềm tĩnh", Irvine Sprague nhớ lại. "Ông ta lùi lại phía sau và chỉ khích lệ họ một cách nhẹ nhàng. Tôi nghĩ ông ấy vô cùng khéo léo".[15]

Cuộc giải cứu từ những ngân hàng tư này mang chút hơi hướng hư cấu vì họ có vẻ giả vờ thực hiện các nỗ lực cứu giúp trong khi không có được những nguồn lực cần thiết. Giới giám sát cho rằng bên ngân hàng muốn nhận công trạng nhưng lại phó thác nguy cơ và trách nhiệm thực sự cho chính phủ. Phó Chủ tịch Citi là Thomas C. Theobald (sau này là Chủ tịch của Continental) đặt ra các điều kiện đặc biệt nghiêm ngặt để ngân hàng của ông tham gia, yêu cầu chính phủ bảo lãnh hoàn toàn rủi ro. Sprague sau này viết lại: "Người ta nghĩ là họ đã bỏ tiền vào, nhưng cũng muốn được đảm bảo chắc chắn rằng không có rủi ro gì ở đây. Tôi nói tôi sẽ không thông qua một trò hề như vậy".

Nội trong ngày hôm đó và ngày tiếp theo, bên chính phủ đề nghị các giám đốc ngân hàng cung cấp 500 triệu đô-la trong số 2 tỷ đô-la vốn bơm vào. Ở những phút cuối cùng, Citi còn muốn thêm một điều khoản bảo vệ các ngân hàng khỏi thua lỗ. Mãi đến khi Volcker gọi điện cho Chủ tịch Walter Wriston của Citi ở California thì thế bế tắc mới được giải tỏa. Các ngân hàng cuối cùng chỉ là những anh hùng rơm: sau khi đồng ý với số tiền 500 triệu đô-la, họ tiếp tục tranh cãi về việc làm thế nào để "đùn" mối nguy sang các ngân hàng khác. William Isaac từ FDIC thẳng thừng: "Các giám đốc ngân hàng chả mất đồng nào và sau rốt sự tham gia của họ cũng không cần thiết".[17]

Cuối cùng, FDIC đã quốc hữu hóa một cách hiệu quả Continental, chiếm tỷ lệ sở hữu 80%. Thiết lập một tiền lệ ngoạn mục, nó ra chỉ thị rằng tất cả những người gửi tiền đều được bảo hiểm dù chưa từng đưa ra một bảo hiểm rộng rãi như vậy cho những thất bại của ngân hàng nhỏ. Giờ thì Washington lại cho rằng một số ngân hàng có quy mô quá lớn để được phép sụp đổ. Tuy nhiên niềm tin toàn diện và uy tín của chính phủ Mỹ không ngay lập tức ngăn được hiện tượng đột biến rút tiền gửi. "Các giám đốc ngân hàng trên toàn thế giới đồng thanh: 'Vậy thì đã làm sao?'", Preston nhớ lại. "Họ chẳng mấy ấn tượng trước việc chính phủ Mỹ bảo hiểm cho tiền gửi. Điều đó thực sự làm tôi ngạc nhiên".[18] Kết cục của

Continental Illinois lại khá trớ trêu: mặc dù việc này đã phơi bày hiểm họa không thể chấp nhận về sự phá sản của các ngân hàng lớn trên thị trường tài chính hiện đại, chính phủ lại mở ra những chương trình mới nhằm bỏ qua ngân hàng nhỏ và tập trung tiền gửi tại các ngân hàng lớn.

Continental Illinois được coi là lời cảnh báo về tình trạng của ngành ngân hàng thương mại trong thập niên 1980. Khi các ngân hàng bị thua lỗ trong mảng kinh doanh lõi từ vay – gửi và cố gắng duy trì lợi nhuận, họ vấp phải một danh sách thảm họa dài dằng dặc: vận tải, tín thác đầu tư bất động sản, cho vay năng lượng, cho vay nông nghiệp và các khoản vay nợ của khu vực Mỹ Latinh. Mục đích của Đạo luật Glass-Steagall là hạn chế rủi ro cho các ngân hàng thương mại bằng cách tách chúng khỏi mảng giao dịch chứng khoán. Thay vào đó, đạo luật đóng khung các ngân hàng thương mại vào mảng kinh doanh hấp hối và chặn nguồn lợi nhuận có thể giúp họ tỉnh táo và lành mạnh.

Đến năm 1984, hàng loạt ngân hàng phá sản, mức cao so với thời hậu Suy thoái. Suốt thập niên 1980, các ngân hàng thương mại phải đối mặt với bất ổn kinh niên trong khi các công ty chứng khoán thu về lợi nhuận kỷ lục. Điều này đi ngược lại ý định của Glass-Steagall và càng củng cố bước đi đúng đắn của J. P. Morgan & Co. thành ngân hàng đầu tư toàn cầu. Trước khi thị trường chứng khoán sụp đổ vào năm 1987, ngân hàng này kiếm được nhiều tiền từ các khoản phí giao dịch hơn là từ chênh lệch lãi suất cho vay tiêu chuẩn.

Tang lễ dành cho Phố Wall xưa cũ diễn ra vào tháng 3 năm 1982, khi Ủy ban chứng khoán và sàn giao dịch Mỹ (SEC) ban hành Quy tắc 415, trong đó nêu quyền "đăng ký trước kỳ vọng phát hành". Thuật ngữ có phần tẻ nhạt này hàm chứa cả một cuộc cách mạng táo bạo. Thay vì đăng ký riêng lẻ từng đợt phát hành chứng khoán mới, các công ty lớn có thể đăng ký trước một khối lượng lớn cổ phiếu và tùy ý bán từng phần nhỏ trong vòng hai năm. Như vậy, những người quản lý nguồn vốn của doanh nghiệp có thể lợi dụng việc lãi suất giảm đột ngột. Quy tắc 415 biến bảo lãnh phát hành thành một thế giới giao dịch thần tốc với những quyết định vô cùng nhanh chóng và chính xác, thay cho thế giới của Morgan Stanley thanh lịch xưa cũ, khi họ phải mất hàng tuần mới tập hợp được các xanh-đi-ca. Các công ty thậm chí có thể khỏi cần đến các ngân hàng đầu tư và bán thẳng cho các định chế. Ủy viên ban quản trị của Dillon, Red từng hả hê: "Nhiều khách hàng lớn nhất của Morgan cũng là những người sành sỏi nhất. Họ rất sẵn lòng nói: 'Thôi, biến đi ông'".[19]

Người đứng đầu xanh-đi-ca của Morgan Stanley lúc này là Thomas A. Saunders III, một người Virginia gân guốc với đôi môi mỏng và cái miệng rộng. Ông nhận tin về Quy tắc 415 khi đang chạy bộ ngoài trời. Choáng váng trước những ngụ ý của nó, sáng hôm sau, ông tới nhiệm sở và lắp bắp: "Này các ông, điều này thật không thể tin được". Ngay sau đó, ông điện đàm khắp Phố Wall: "Ôi Chúa ơi, điều này thật điên rồ". [20] Phản ứng giống như khi chính phủ quyết định về tiền hoa hồng cố định năm 1975, Bob Baldwin đi đầu trong các nỗ lực nhằm hủy bỏ quy tắc này. Ông khoác lên nó bộ cánh của cuộc thập tự chinh nhằm cứu rỗi các công ty khu vực. Ông trao tận tay SEC một bức thư phản đối: "Quy tắc này có thể tạo ra thay đổi cơ bản trong tiến trình huy động vốn... với những hậu quả không mong muốn chưa lường trước được".[21] Lời cảnh báo của ông về việc Quy tắc 415 đánh gục các hãng nhỏ và khiến Phố Wall bị một số ít ngân hàng lớn trường vốn độc quyền sẽ trở thành hiện thực.

Dù Morgan Stanley tuyên bố mình có khách hàng là 28 trên 100 tập đoàn lớn nhất của Mỹ, nhiều doanh nghiệp trong số này vẫn ưa chuộng Quy tắc 415. Exxon, U.S. Steel và Du Pont thậm chí còn dồn dập gửi thư ủng hộ SEC. Những tù nhân giàu có này cuối cùng đã giũ sạch mọi xiềng xích. Một số nhà phê bình lo sợ Quy tắc 415 sẽ khiến việc phát hành cổ phiếu trở nên bất ổn hơn. 50 năm trước đó, ngân hàng đảm bảo các công ty phát hành cổ phiếu có khả năng hoàn trả nợ. Con dấu chấp thuận từ Morgan Stanley luôn khiến các nhà đầu tư yên tâm. Tuy nhiên, trong Thời kỳ Canh bạc, các hãng lớn không còn cần ngân hàng xác nhận tình hình tài chính của mình nữa. Những hãng này thường có xếp hạng tín dụng tốt hơn cả ngân hàng của họ.

Ảnh hưởng của Quy tắc 415 đã nhanh chóng bộc lộ khi AT&T áp dụng thử nghiệm vào năm 1982. Một năm trước đó, Morgan Stanley tập trung một xanh-đi-ca AT&T truyền thống gồm 255 công ty. Lúc này, để phát hành từng phần khoản cổ phiếu trị giá 100 triệu đô-la, AT&T mời 21 công ty bảo lãnh phát hành chào giá. Thay vì các xanh-đi-ca, Quy tắc 415 hoạt động thông qua "thỏa thuận mua đứt", trong đó một ngân hàng hay một nhóm các ngân hàng mua lại toàn bộ cổ phiếu phát hành rồi nhanh chóng bán lại. Salomon Brothers và First Boston đã thực hiện những giao dịch như vậy trong nhiều năm. Morgan Stanley cảm thấy áp lực dữ dội vì phải giành chiến thắng tại cuộc đua này. "Chúng ta từng là ngân hàng cấp tất cả vốn cổ phần cũng như nhiều khoản nợ của AT&T và chúng ta cần chứng minh

rằng hiện giờ điều đó vẫn đúng", Saunders nói.[22] Một bản ghi nhớ

nội bộ cảnh báo về "rủi ro danh tiếng" đối với vụ làm ăn cùng AT &T.: "Chúng ta không *cần phải là* người đầu tiên, nhưng điều đó sẽ giúp thiết lập vai trò của chúng ta".[23] Điều này đặt nền móng cho nỗ lực liều lĩnh của Morgan Stanley nhằm chứng tỏ sức mạnh trong một môi trường cạnh tranh mới mẻ và khốc liệt. Dù trò mạo hiểm điên rồ này có thành công, sự ngớ ngẩn của nó cũng không giảm bớt.

Ngày 6 tháng 5 năm 1982, Morgan Stanley đồng ý mua hai triệu cổ phiếu của AT&T với mức giá 55,40 đô-la một cổ phiếu, cao hơn 0,15 đô-la so với giá thị trường lúc đó. Ngân hàng hy vọng sẽ bán lại được toàn bộ số cổ phiếu này vào ngày hôm sau. "Thỏa thuận mua đứt" này đúng là một giao dịch mua bán nguyên lốc chứng khoán từ AT&T sang Morgan Stanley và không có xanh-đia-ca nào để chia sẻ rủi ro. Giám đốc giao dịch cổ phiếu của Morgan, Anson Beard, đã trải qua một đêm không ngủ khốn khổ, sau đó thừa nhận rằng đó là một thỏa thuận liều lĩnh chỉ để "giành quyền ăn to nói lớn". May mắn thay, ông đã xử lý được hai triệu cổ phiếu vào ngày hôm sau, chủ yếu ở mức giá 55,65 đô-la, tương đương 0,25 đô-la lợi nhuận trên số chi phí bỏ ra. Vụ việc này cũng phơi bày những nguy cơ liên quan tới Quy tắc 415. Với mỗi 100 triệu đô-la dễ bị rủi ro qua đêm, Morgan Stanley chỉ kiếm được một khoản ít ỏi 400.000 đô-la. Cuối năm đó, khi AT&T tăng vốn 1 tỷ đô-la thông qua một xanh-đi-ca truyền thống, Morgan Stanley bất ngờ phải chia sẻ vị trí quản lý với bốn bên khác. Các giám đốc nguồn vốn của doanh nghiệp nay là những kẻ thống trị mới và chẳng bao lâu sau, thậm chí General Motors cũng cần đến bốn ngân hàng đầu tư, bao gồm cả Morgan Stanley.

Năm 1981, Morgan Stanley đứng số một trong lĩnh vực bảo lãnh phát hành, vị trí nó đã nhiều lần thống trị kể từ năm 1935. Đến năm 1983, sau cú cải tổ của Quy tắc 415, ngân hàng tụt xuống vị trí thứ sáu. Salomon Brothers, nhắm vào lĩnh vực giao dịch chứng khoán, vươn lên thành kẻ dẫn đầu mới của thị trường. Bảo lãnh phát hành bấy giờ trở thành việc kinh doanh hàng hóa tầm thường vì năng lực vốn và kinh doanh quan trọng hơn các đầu mối liên lạc với ngân hàng. Trong một nỗ lực phá rối, các ngân hàng giao dịch chứng khoán quay lại lật đổ giới thượng lưu Phố Wall từng ruồng bỏ họ trước đây. Morgan Stanley cũng không phải ngân hàng nghèo khó: nó vẫn dẫn đầu trong bảo lãnh phát hành chứng khoán và đứng thứ hai trên thị trường châu Âu, nhưng đang trượt dốc và mất đi vầng hào quang thành công đặc biệt của mình. Đôi khi, ngân hàng còn tỏ vẻ bực bội với thế giới mới này. Người đứng đầu xanh-đi-ca Saunders phàn nàn: "Người quản lý nguồn vốn của doanh nghiệp cũng giống chúng ta mà

thôi. Họ muốn được sáng tạo, muốn nói với hội đồng quản trị: 'Hãy nhìn những gì tôi đã làm! Tôi tạo ra môi trường cạnh tranh thế này, tôi khiến năm ngân hàng chạy đua với nhau để được phục vụ chúng ta, điều đó chẳng tuyệt sao? Tôi đã gỡ bỏ xiềng xích. Giờ đây, bên phát hành đang nắm quyền kiểm soát thế giới và tôi đã sẵn sàng'".[25]

Mối quan hệ xa cách giữa các công ty và ngân hàng theo ước muốn của Louis nay đã phát triển để đáp ứng với áp lực thị trường và theo chỉ thị của giới kinh doanh Mỹ. Tuy nhiên, điều này không làm dân chủ hóa Phố Wall, thay vào đó, những cải cách theo thị trường chỉ dẫn đến xáo trộn trong các ngân hàng hàng đầu. Chỉ có các siêu cường trên Phố Wall – Morgan Stanley; Goldman, Sachs; First Boston; Merrill Lynch; Salomon Brothers và Shearson Lehman – mới có đủ vốn để nắm giữ và bán nhanh những lô lớn cổ phiếu. Trước thời 415, khi sáu ngân hàng xử lý 1/4 nợ mới thì chính họ cũng đã bảo lãnh gần như một nửa khoản nợ trên. Vì vậy, kiểu ngân hàng quan hệ chấm dứt song nó không mở cửa cho tay chơi mới nhỏ lẻ khác như giới cải cách mong muốn, mà chỉ càng củng cố vị trí của những ngân hàng vốn đã chiếm ưu thế.

Quy tắc 415 được áp dụng khi nhiệm kỳ của Bob Baldwin tại Morgan gần kết thúc. Nó đã hạ bức màn chấm dứt thế giới xanh-đi- ca của ông. Ông từng nói nếu Đạo luật Glass-Steagall được bãi bỏ, ông sẽ là người đầu tiên xếp hàng trước cửa Morgan Guaranty ngay sáng hôm sau. Dù vậy, trên cương vị Chủ tịch của Hiệp hội Công nghiệp Chứng khoán (SIA) trong hai năm 1977-1978, ông kiên quyết phản đối việc cho phép các ngân hàng thương mại quyền bảo lãnh cổ phiếu. "Ông ta đã giáng cho chúng tôi vài đòn chí tử", Jack Loughran, nhà vận động hành lang bấy giờ của Morgan Guaranty, nhận xét.[26] Sau thời gian làm việc tại SIA, Baldwin quay lại Morgan Stanley, nơi mà ông ngày càng không hiểu nổi. Đồng nghiệp nghĩ rằng ông bị mất phương hướng trong một thế giới kinh doanh mới đầy rẫy rủi ro do chính ông kiến tạo.

Một cộng sự cũ nhận định: "Khi trở lại từ SIA, Baldwin biến thành một trở ngại. Ông ấy mất quyền kiểm soát ngân hàng và chỉ gây thêm kẻ thù. Ông đối xử như thể mọi người là những đứa trẻ, thường bắt đầu một bài phát biểu và không để ai mở lời. Ông luôn cố gắng làm sống lại những ngày vinh quang của mình trong cương vị Thứ trưởng Hải quân và không bao giờ chịu lắng nghe. Cuối cùng thì không ai muốn ông ấy ở lại đây cả". Một người khác nói: "Ông ta giao tiếp mà không bao giờ chịu để ý phản ứng của người khác, luôn kiểu cách, thích được xem như ông tướng tại Morgan Stanley. Ông luôn nói về mình, kể toàn những chuyện

trong đó ông là anh hùng".

Trong giai đoạn cuối, Baldwin vẫn tỏ ra vô cùng ngang ngạnh và nhất định chỉ làm theo ý mình. Tuy vậy, ngài Baldwin ương ngạnh và thiếu tế nhị vẫn là nhân vật quan trọng nhất trong lịch sử hiện đại của Morgan Stanley. Ông mang lại cho ngân hàng các kỹ năng thị trường, giúp nó có thể cạnh tranh trong một thế giới không còn dựa trên những mối quan hệ kiểu cũ. Ông đã cứu ngân hàng thoát khỏi bóng tối thượng lưu, tránh bị sụp đổ. Khi thời đại Baldwin kết thúc vào cuối năm 1983 mà không có người kế thừa rõ ràng, một cuộc chạy đua căng thẳng giữa ba đối thủ chính là Bob Greenhill, Dick Fisher và Lewis Bernard đã diễn ra. Đây là một biến cố đặc biệt quan trọng vì chỉ trong vòng một thập kỷ, Morgan Stanley đã lớn mạnh gấp 10 lần. Giờ đây nó có tới 3.000 nhân viên và số vốn khoảng 300 triệu đô-la. Mặc dù không có giám đốc điều hành da đen hay giám đốc nữ, sự pha trộn các chủng tộc trong 80 giám đốc điều hành của ngân hàng là một sự đa dạng đáng ngạc nhiên. Tuy thế, môi trường trong ngân hàng lại căng thẳng và mâu thuẫn hơn trước đây, nó không bao giờ thiếu những kẻ quá khích đầy tham vọng.

Để ngăn các cuộc đấu đá, S. Parker Gilbert, 49 tuổi, bất ngờ được chọn thay thế Baldwin. Ông tốt nghiệp đại học Yale và xuất thân trong một gia đình có mối liên hệ đặc biệt với Morgan. Người cha *vô cùng thành công* của ông là Tổng đại lý của Đức trong những năm 1920 và là một cộng sự của J. P. Morgan trong những năm 1930. Cao ráo và lịch sự, khuôn mặt rộng, mũi khoằm và phong thái tao nhã, Gilbert sở hữu nụ cười như trẻ con giống cha mình và bản tính kín đáo giống người cha dượng Harold Stanley. "Việc chọn Parker là một sự thỏa hiệp và sẽ không khiến Greenhill, Fisher hoặc Bernard khó chịu", một cộng sự cũ giải thích. Trong thế giới của những chuyên gia giao dịch chứng khoán hung hăng, ông luôn giữ phong thái nhẹ nhàng khi phân xử tranh chấp. Theo Robert A. Gerard, một cựu giám đốc điều hành: "Có hai điều ở Parker. Ông có một bản năng nhạy bén để giảm thiểu các tình huống khó xử và khiến mọi người làm việc cùng nhau. Mọi người đều tôn trọng tính chính trực của ông. Ông ấy đúng là chất keo để gắn kết toàn bộ ngân hàng".[27]

Gilbert có nhiều kinh nghiệm quốc tế nhất trong số các giám đốc điều hành hàng đầu. Ông từng tham gia các chuyến công du Paris và xử lý những vụ làm ăn tại Trung Đông. Tất nhiên, ông khá thân thiết với Morgan Guaranty và chuyên môn của ông là duy trì và chăm sóc những mối khách hàng cũ. Một vị phó chủ tịch của Morgan Guaranty đánh giá Parker thuộc "dòng dõi lâu đời. Chính

lũ cá nhồng dưới trướng ông mới không có chút ý thức nào về các mối quan hệ". Mục đích đưa ông lên là nhằm giữ vững truyền thống tại thời điểm nhiều thay đổi diễn ra chóng mặt. Một người đồng nghiệp cũ từng nhận xét: "Parker có được vị trí hiện giờ là nhờ vào vị thế của cha đẻ và cha dượng. Ông ấy đóng vai trò biểu tượng, như Harry Morgan". Theo một cộng sự cũ: "Có một câu chuyện được lan truyền ở Morgan Stanley rằng ông ấy luôn muốn chứng tỏ bản thân đạt được vị thế như vậy là vì nhiều lý do chứ không phải do cha dượng Harold Stanley". Trong thực tế, dù kế hoạch ban đầu như thế nào, Gilbert hóa ra không phải là kẻ bù nhìn mà đã trở thành một vị chủ tịch cứng cỏi đáng ngạc nhiên. Chính sự thận trọng của ông đã giúp Morgan Stanley giảm bớt một phần thiệt hại khi thị trường chứng khoán sụp đổ vào năm 1987.

Người kế thừa thực sự của Bob Baldwin có lẽ là Dick Fisher. Ông bị liệt từ hông trở xuống và phải chống gậy. Fisher nộp đơn xin việc tại Morgan Stanley sau khi tốt nghiệp Trường Kinh doanh Harvard, tuy nhiên, trước hết ông cần vượt qua những nghi ngờ của chính mình về khả năng của bản thân. Các cộng sự cũng thường xuyên tự hỏi làm thế nào một người tàn tật có thể đi công tác và di chuyển thoải mái. Thông minh, hòa đồng và được nhiều người yêu mến, ông chứng minh bản thân có tố chất của một chính trị gia lão luyện và một người đối nhân xử thế khéo léo. "Dick bản chất là người cứng rắn nhưng bề ngoài lại không có vẻ như vậy", một đồng nghiệp cũ nhận xét. "Ông ấy có thể là một người nội cương ngoại nhu".

Fisher tìm thấy câu trả lời cho sự tàn tật của mình trong công việc giao dịch chứng khoán ít phải vận động. Làm việc trong một hộp kính cách âm, hay còn gọi là mái che trên sàn giao dịch, ông đã tổ chức các hoạt động kinh doanh trái phiếu mới trong những năm 1970 (Một sự đối xứng thú vị là anh trai David của ông đứng đầu J. P. Morgan Securities). Đó là một sự lựa chọn may mắn. Giống như Dennis Weatherstone tại Morgan Guaranty, uy tín của Fishter tăng lên tại Morgan Stanley tỷ lệ thuận với sự thịnh hành trong giao dịch chứng khoán trên Phố Wall.

Một nhân vật quan trọng khác là Lewis Bernard, biệt danh Bernard thông thái, cộng sự người Do Thái đầu tiên và có lẽ là chiến lược gia giỏi nhất trong ngân hàng. Ông đứng đầu một nhóm làm việc năm 1979 để đưa ra kế hoạch 10 năm cho Morgan Stanley. Bernard chính là người đã giới thiệu hệ thống đa tiền tệ được vi tính hóa cho các giao dịch chứng khoán toàn cầu, biến Morgan Stanley thành ngân hàng tạo ra xu hướng. Năm 1983, ông

đứng đầu bộ phận thu nhập cố định mới, sau này là bộ phận dẫn dắt ngân hàng vào lĩnh vực kinh doanh vàng, kim loại quý, ngoại hối, phát hành và kinh doanh thương phiếu, trái phiếu đô thị và chứng khoán bảo đảm bằng thế chấp, tất cả các công cụ để làm hài lòng khối khách hàng doanh nghiệp có yêu cầu ngày càng cao. Các hoạt động này cũng cần nhiều nhân viên giao dịch và bán hàng hơn, biến Morgan Stanley thành một tập đoàn tài chính toàn cầu ẩn danh.

Dù không có mấy thiện cảm với các thị trường nước ngoài trong thời kỳ hậu chiến, trong một bước tiến lớn mang tính chiến lược, Morgan Stanley đã thực hiện một cam kết quan trọng để giao dịch và phân phối chứng khoán ra nước ngoài. Ngân hàng khôn ngoan bãi bỏ tất cả sự phân biệt trong quản lý giữa các hoạt động trong nước và quốc tế. Khi giao dịch chứng khoán và sáp nhập thay thế bảo lãnh phát hành tại Morgan Stanley, tính sang trọng nhường chỗ cho sự hung hăng, một trải nghiệm đầy mâu thuẫn với văn hóa điềm tĩnh của ngân hàng từ xưa. Tờ *New York Times* năm 1984 nhận xét: "Các giám đốc điều hành của Morgan vốn tự hào với đẳng cấp quý tộc trong giới ngân hàng đầu tư suốt bao thế hệ nay lại tỏ ra lúng túng về hình ảnh của mình".[28] Khi quan hệ độc quyền với khách hàng không còn, ngân hàng đã phải lật đật đi tìm mối làm ăn và khuyến khích sự gây hấn. Giống như Morgan Grenfell, ngân hàng từng bị chê là cổ lỗ sĩ, nó sẵn sàng chứng minh sự tàn nhẫn khi cần bảo vệ các đặc quyền.

Trong lĩnh vực mua lại, Morgan Stanley rũ bỏ tất cả kiểu cách thụ động. Năm 1978, chuyên gia sáp nhập R. Bradford Evans cho biết: "Chúng tôi không làm phiền khách hàng và nói: 'Tại sao quý vị không chấp nhận công ty này, công ty kia hay bất cứ điều gì để có được thỏa thuận'".[29] Năm 1981, Morgan Stanley vẫn dẫn đầu Phố Wall với 40 triệu đô-la lệ phí sáp nhập, quản lý tới 1/3 tổng các vụ thâu tóm. Sau đó, Goldman, Sachs, First Boston và Lehman Brothers nhanh chóng vượt lên trước. Đến năm 1983, dưới áp lực cạnh tranh khốc liệt, bộ phận mua lại của Morgan gồm 75 chuyên gia phải lùng sục tìm kiếm các doanh nghiệp mục tiêu. Họ bắt đầu đập cửa và sử dụng biện pháp chào hàng gắt gao. "Trong quá khứ, chúng tôi miễn cưỡng lắm mới ngỏ lời với khách hàng", Bob Greenhill nói. "Truyền thống là chúng tôi chờ họ gọi".[30] Giờ đây, Morgan Stanley ngày càng giống ngòi nổ của trái bom mua lại.

Khi lĩnh vực kinh doanh bảo lãnh phát hành của ngân hàng suy giảm, Morgan Stanley lại chuyển sang những loại hình kinh doanh từng bị ngân hàng từ chối thẳng thừng. Nó bắt đầu thâm nhập vùng đất của trái phiếu tạp có rủi ro và lãi suất cao. Các trái

phiếu lãi cao kèm rủi ro cao này thường được ban hành để hỗ trợ việc thâu tóm từ các công ty vững chắc một cách đáng ngờ. Sự ra đời của bộ phận trái phiếu lãi cao mới tương ứng với thời điểm Morgan Stanley bất chợt quan tâm tới các công ty khởi nghiệp nhỏ. Bob Greenhill từng giải thích: "Thời điểm đó Morgan đang nỗ lực phát triển mảng công nghệ cao và tôi tự hỏi: 'Sao chúng ta lại không tham gia mảng kinh doanh đang rất cần thiết cho ngày càng nhiều khách hàng?'".[31]

Trái phiếu tạp đã thực hiện một cuộc cách mạng tại Phố Wall bằng cách thổi phồng số tiền có sẵn cho những kẻ chuyên thôn tính các doanh nghiệp. Trong thập niên 1960, phương pháp thanh toán chủ yếu trong các thương vụ mua lại là trao đổi cổ phần. Ở thập niên 1970, các bên sử dụng tiền mặt. Còn lúc này, thị trường trái phiếu tạp cho phép những kẻ đi thâu tóm qua mặt Phố Wall và bán trái phiếu cho các nhà đầu tư nhằm kiếm tiền cho thương vụ mua lại. Cơn lốc sáp nhập còn có sự tham gia của các ngân hàng thương mại dồi dào tiền vốn. Những ngân hàng này chuyển hướng quan tâm sang các thương vụ mua lại do tình cảnh cho vay bán buôn ngày càng èo uột. Như vậy cả hai phe của Phố Wall – ngân hàng bán buôn và ngân hàng đầu tư – đều coi mảng mua lại như một sự cứu rỗi khỏi những cuộc khủng hoảng trong hoạt động cho vay và kinh doanh bảo lãnh phát hành nòng cốt. Hoạt động nhộn nhịp của Phố Wall dưới thời Reagan khiến người ta không để ý tới những bất ổn tiềm ẩn, sự xuống dốc không phanh của các doanh nghiệp truyền thống, cũng như bản chất lỗi thời của các ngân hàng truyền thống.

Phấn khởi ra mặt, Morgan Stanley nói về việc tân trang trái phiếu tạp, nhưng dường như họ đã tự ăn mừng hơi sớm. Vào giữa năm 1982, Morgan Stanley cùng Hambrecht và Quist cùng tài trợ cho lần chào bán cổ phiếu đầu tiên của People Express, hãng đầu tàu trong hàng không giá rẻ. Mua lại máy bay Lufthansa đã qua sử dụng và bỏ các khoang hạng nhất, người sáng lập của People là Donald C. Burr muốn tạo ra một dịch vụ hàng không giá rẻ cho đại chúng. Hãng hàng không nhỏ và còn ít tên tuổi này đối nghịch hoàn toàn với những khách hàng cổ điển của Morgan. Từ năm 1983 đến năm 1986, Morgan Stanley bảo lãnh hơn 500 triệu đô-la trái phiếu tạp cho People. Như thể vẫn bán tín bán nghi sự phát hành của các trái phiếu tạp, ngân hàng đã gạt bỏ luật lệ và để Charles G. Phillips, người đứng đầu bộ phận trái phiếu tạp, có một chỗ ngồi trong hội đồng quản trị năm thành viên của People.

Từ khởi đầu khiêm tốn tại sân bay quốc tế Newark, People vọt lên tốp đầu các hãng hàng không Mỹ. Cuối cùng, Burr trở thành nạn

nhân cho tham vọng của chính mình. Ông đưa ra quyết định không sáng suốt là mua lại hãng hàng không Frontier và cạnh tranh với các hãng lớn trên sân nhà của họ. Ông gây quỹ để cấp vốn cho sự bành trướng điên cuồng của mình bằng một khoản nợ dồn tích gây choáng váng. Về sau, có nguồn tin cho rằng chính Phillips xúi giục Burr Burr vay tiền và mở rộng quá nhanh. Dù sự thật thế nào đi chăng nữa, khủng hoảng tại People Express khiến chủ trái phiếu cảm thấy như bị Morgan Stanley phản bội. Họ không chỉ chịu tổn thất nghiêm trọng khi một số giao dịch chứng khoán ảo chỉ bằng 35% giá phát hành ban đầu, mà còn cáo buộc Morgan Stanley không thể duy trì thị trường trong thời gian nhiễu loạn. Một nguồn tin cho biết Morgan Stanley đã mua trái phiếu của People cho đến khi ngân hàng sở hữu 40 triệu đô-la giá trị theo kiểm kê.

Có một chiều hướng khác nữa trong bê bối này. Trong hai tháng rưỡi khi những người nắm giữ trái phiếu phải chịu đựng, Bộ phận Mua bán và Sáp nhập (M&A) của Morgan chào bán People tới những khách hàng tiềm năng, đẩy ngân hàng tới nguy cơ xung đột lợi ích. Tuân theo nguyên tắc của "bức tường Trung Hoa", Charles Phillips giữ bí mật những cuộc đàm phán sáp nhập và không thông báo cho các nhà đầu tư trái phiếu biết những động thái này. Tuy nhiên, chủ trái phiếu thấy đáng lẽ Morgan Stanley, bên bảo lãnh trái phiếu, phải thông báo cho họ. Vấn đề ở đây là không phải Morgan Stanley xao nhãng nhiệm vụ, mà là cấu trúc tập đoàn của Phố Wall hiện đại đã khiến Morgan Stanley có những nhiệm vụ xung đột lợi ích với nhau. Kết cục dành cho các nhà đầu tư của People diễn ra chóng vánh, khó chịu và tàn bạo. Khi Frank Lorenzo của Texas Air mua lại People Express, ông trả 75% mệnh giá trái phiếu không có bảo đảm và 95% mệnh giá trái phiếu bảo đảm.

Trong những ngày đầu thực hiện các thương vụ thâu tóm, Morgan Stanley phân định rõ ràng giữa những khách hàng kiên định và công ty bị nhắm làm mục tiêu sáp nhập. Ngân hàng không bao giờ đại diện cho kẻ thôn tính doanh nghiệp chống lại khách hàng của chính họ bởi làm vậy có thể mất luôn những khoản phí bảo lãnh sinh lợi từ phía khách hàng này. Nhưng khi quan hệ bảo lãnh phát hành với những công ty lớn đến hồi suy tàn, không có lý do nào khiến họ từ chối đại diện cho những kẻ thôn tính. Khái niệm về danh sách khách hàng – một nhóm doanh nghiệp đáng tôn kính – đã sụp đổ. Trong môi trường giao dịch mới, Morgan Stanley năm nay có thể đại diện cho kẻ thôn tính, năm sau lại bảo vệ một khách hàng khác trước chính kẻ thôn tính đó. Vì vậy, nhiều thương vụ đã nảy mầm trong bộ phận sáp

nhập lớn, ở đó sự chuyển đổi giữa lòng trung thành và xung đột lợi ích là điều không tránh khỏi.

Quan hệ giữa Morgan Stanley và T. Boone Pickens ở hãng khai thác dầu mỏ Mesa Petroleum chính là ví dụ minh họa cho mối hiểm nguy khó tránh đó. Quay trở lại những năm 1970, Morgan Stanley không thể nào đương đầu với một kẻ chuyên ăn thịt doanh nghiệp như Pickens bởi ông ta nắm trong tay nhóm bảy khách hàng của họ. Tuy nhiên, khi các công ty dầu mỏ lớn ngày càng bớt trung thành với Morgan Stanley, ngân hàng này sẵn sàng thông thương với các hãng năng lượng khác. Năm 1982, T. Boone Pickens đề nghị Morgan Stanley giúp trong vụ thôn tính Genera American Oil (GAO) có trụ sở tại Dallas. "Họ đã rất hoan hỉ vì có được thương vụ này", Pickens nhớ lại, "bởi GAO không nằm trong danh sách khách hàng của Morgan".[32]

Ngày 6 tháng 1 năm 1983, Pickens ký một thỏa ước hoãn nợ với GAO quy định rằng ông sẽ không mua cổ phiếu hoặc cố gắng giành quyền kiểm soát hãng; ngày hôm sau nó đã được Phillips Petroleum mua lại. Morgan đã môi giới thương vụ trong đó Phillips Pete mua 38% cổ phần của Mesa và thậm chí thu được 15 triệu đô-la lệ phí cho các giám đốc ngân hàng và luật sư. Trong mùa hè năm 1983, Morgan Stanley và Pickens thoáng nghĩ đến việc hợp tác để đánh úp một công ty dầu mỏ lớn. Tuy nhiên, Pickens nghĩ phi vụ này không thành khi Morgan quyết định không muốn "làm mất lòng một số khách hàng của họ".[33]

Tháng 12 năm 1984, Pickens định nuốt chửng Phillips Pete, hiện do Joseph G. Fogg III của Morgan Stanley đại diện. Đây là một người đàn ông trẻ, hói sớm, đeo kính gọng trong với vẻ ngoài điềm tĩnh, chỉn chu và thông minh. Cũng giống như với Greenhill, dù thấy ông thô lỗ, khách hàng vẫn chấp nhận ông vì tài giỏi. Ông quay cuồng không ngừng nghỉ trong các thương vụ thôn tính các hãng dầu khí. Năm 1984, ông khuyên Standard Oil của bang California mua lại Gulf Oil với giá 13,4 tỷ đô-la, thương vụ lớn nhất từng được ghi lại. Morgan Stanley thu được khoản phí nhượng quyền trị giá 16,5 triệu đô-la cho công việc của mình, mặc dù ngân hàng không phải cam kết vốn và chỉ có 12 nhân viên tham gia thương vụ.

Trận chiến Phillips Petroleum năm 1984 diễn ra xung quanh một thỏa ước hoãn nợ ký từ đầu năm 1983. Đó là một tình huống tế nhị. Fogg và Pickens, khi đó là cộng sự, nay lại là đối thủ và hồi ức của họ về thỏa thuận này có phần khác nhau. Fogg cho biết ông và Joe Flom đã nói với Pickens rằng thỏa thuận này được áp dụng với

Phillips cũng giống như với GAO. Pickens đã "thừa nhận nó, không mấy quan tâm và tiếp tục tiến hành thực hiện hợp đồng", Fogg bày tỏ.[34] "Những bên khác tham gia vào thỏa thuận GAO nhớ về nó theo cách hoàn toàn khác", Pickens phản pháo. Ông cũng tuyên bố rằng thỏa thuận này chỉ áp dụng cho GAO. Cuối cùng thì phán quyết của tòa án nghiêng về phía Pickens. Ông nhận định: "Vì Fogg làm việc cho chúng tôi tại thời điểm ấy, điều đó đã làm ảnh hưởng tới uy tín của ông ta và Morgan trên Phố Wall".[35]

Khi Quy tắc 415 giải phóng các công ty khỏi những ngân hàng trên Phố Wall và tạo ra khoảng cách cố định giữa hai bên, một xu hướng mới, gọi là nghiệp vụ ngân hàng bán buôn, xuất hiện và làm tiêu tan điều này. Morgan Stanley đã luôn đóng vai trò cung cấp dịch vụ, không bao giờ làm tổn hại đến tính khách quan của ngân hàng bằng cách hoạt động như một nhà đầu tư. Bob Baldwin từng phát biểu vào năm 1980: "Chúng tôi chỉ chăm lo cho khách hàng và bận rộn tới mức phần lớn nhân viên không biết đầu tư một cách khôn ngoan tiền của mình. Điều này không đúng với một vài hãng khác, nơi không thiếu những lĩnh vực kinh doanh đầu tư khác nhau".[36]

Năm đó, ngân hàng đã hoàn toàn thay đổi trong điểm này. Họ giữ cổ phần trong dự án dầu đá phiến của Exxon tại Úc, theo dõi đầu tư gỗ, mở rộng danh mục đầu tư bất động sản và bắt đầu bỏ tiền vào các công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ cao. Lần đầu tiên, Morgan Stanley hoạt động như bên chủ trì (đầu tư tiền của chính mình), chứ không chỉ là một đại lý (tư vấn cho khách hàng về việc đầu tư tiền của họ). Những khoản đầu tư này là điềm báo cho một xu hướng nhất thời trên Phố Wall dẫn đến những thoái hóa còn tồi tệ hơn cả thời đại của những nhà tư bản ăn cướp.

Trong năm 1982, nhằm khai trương hoạt động của ngân hàng bán buôn mới, Morgan Stanley thuê Donald P. Brennan, một cựu phó chủ tịch và từng làm việc ở International Paper tới 15 năm. Việc một nhà tư bản công nghiệp đến làm việc trên Phố Wall là chuyện hiếm gặp. Một Brennan cứng rắn với ý chí mạnh mẽ và suy nghĩ của một giám đốc điều hành hãng kinh doanh sẽ mang lại những kỹ năng quản lý độc đáo. Ngân hàng thành lập một quỹ LBO ngắn ngủi với Bảo hiểm CIGNA. Quỹ này liền gặt hái được gấp 25 lần khoản đầu tư ban đầu và kích thích lòng tham của ngân hàng nhiều hơn nữa. Không ai hình dung được bộ phận thương mại nhỏ bé này sẽ trở thành trọng điểm của Morgan Stanley trong tương lai.

Phá vỡ một truyền thống khác, Morgan Stanley vào năm 1980 bắt đầu quản lý tiền cho các cá nhân và tổ chức. Một "bức tường Trung Hoa" nữa được dựng lên trong một bộ phận khác. Một số ngân hàng trên Phố Wall e dè kinh doanh, lo ngại xung đột tiềm tàng bởi họ đầu tư tiền vào các công ty vừa là khách hàng mua lại hoặc bảo lãnh phát hành. Một lần nữa, quyết định của Morgan Stanley được đưa ra dựa trên những thủ tục đáng ngờ. Quản lý quỹ có tên Sanford Bernstein cho biết: "Nếu Morgan Stanley làm được, điều đó có nghĩa là chúng tôi hoàn toàn hợp pháp".[37] Năm 1980, ngân hàng quản lý hơn 1 tỷ đô-la, con số đó cán ngưỡng 10 tỷ đô-la vào năm 1985. Sau khi báo chí đưa tin về việc Citibank quản lý tiền của Kuwait, vương quốc này liền chuyển hơn 4 tỷ đô-la chứng khoán cho các quản lý quỹ của Morgan Stanley. Dưới thời Harry Morgan, họ từ chối bắt tay với Teamsters. Bây giờ ngân hàng đã đánh bại 12 ngân hàng khác để giành một hợp đồng quản lý quỹ hưu trí lớn nhất và gây tranh cãi nhất của Mỹ, quỹ Teamsters Central States trị giá 4,7 tỷ đô-la.

Có một bộ phận mới của Morgan Stanley giúp làm ấm lại mối quan hệ với Morgan Guaranty. Morgan Guaranty vẫn bị cấm phân phối các quỹ tương hỗ, nhưng có thể tư vấn đầu tư. Vì vậy, năm 1982, họ cùng Morgan Stanley thành lập Quỹ Pierpont đầu tiên. Morgan Stanley giữ vai trò quản lý và Morgan Guaranty tư vấn. Các quỹ này sẽ thu hút 2 tỷ đô-la và làm theo công thức xưa cũ của Morgan nhằm ngăn những tay đầu tư nhỏ lẻ tham gia. Để gia nhập quỹ này, mỗi người phải có tối thiểu 25.000 đô-la so với mức tiêu chuẩn 1.000 đô- la lúc đó. Không giống như các quỹ tương hỗ khác, họ không báo cáo kết quả hằng ngày trên báo chí. Theo lời Matthew Healey của Morgan Stanley: "Chúng tôi không muốn đưa quỹ Pierpont lên thị trường tự do".[38] Tuy nhiên, ở những mặt trận khác, lần đầu tiên Morgan Stanley cạnh tranh quyết liệt và chơi rắn như bất cứ ai.

Chương 34
Bùng nổ

Tới cuối năm 1986, Morgan Grenfell biến thành một tổ chức đầy trái ngược. Bề ngoài ngân hàng vẫn duy trì một bầu không khí điềm tĩnh. Vẫn giữ truyền thống gần 150 năm, ngân hàng không treo biển tên nào ở ngoài, chỉ có những tấm biển bằng đồng cũ kỹ treo ở khu vực lễ tân và nội thất thể hiện sự tôn kính quá khứ. Trong tiền sảnh mái vòm, trải thảm dày có các bức hình Saint Paul và Ngân hàng Trung ương Anh, xe ngựa hai bánh đi qua những con đường thắp sáng bằng khí đốt ở một thành phố hồi cuối thế kỷ XIX. Morgan Grenfell được cho là nơi cuối cùng ở London mà nhân viên còn đội mũ quả dưa. Bên trong ngân hàng dường như vẫn còn hòa khí.

Nhưng sự bình lặng này chỉ là vỏ ngoài giả dối. Morgan Grenfell phát triển gần giống Morgan Stanley, bỏ qua sự lịch thiệp để biến thành một hãng cứng rắn và hung hăng. Trong 20 năm qua, ngân hàng đã phát triển khác hẳn quá khứ buồn tẻ, kém sôi động của mình. Bắt đầu với cuộc chiến của American Tobacco để mua cổ phần trong Gallaher vào cuối những năm 1960, ngân hàng thích thú khi thách thức các quy tắc. "Họ thích mang hình ảnh ngân hàng gian hùng nhất ở London, phá tan mọi ranh giới", một chuyên gia sáp nhập từng làm việc với ngân hàng nhận định. "Mỗi thương vụ sau lại khiêu khích, táo bạo và ít chất Anh hơn".

Hai lãnh đạo của Morgan Grenfell vào đầu thập niên 1980 phản ánh cả London cũ và mới. Chủ tịch Bill Mackworth-Young từng làm việc trong 21 năm ở công ty môi giới quý tộc có tên Rowe và Pitman, công ty có uy tín chỉ đứng sau Cazenove. Nếu Morgan Grenfell không đặc biệt nổi tiếng vì những vị giám đốc điều hành xuất chúng thì Mackworth-Young "mọt sách" mang lại cho nó một dáng vẻ đầy trí tuệ. Ông từng là một học sinh xuất sắc của trường Eton, cùng lớp với Robin Leigh-Pemberton, sau này là

thống đốc Ngân hàng Trung ương Anh. Bố ông là nhà khảo cổ học gốc Ấn, một công chức chính phủ, còn mẹ là con gái một bá tước. Mackworth-Young là một chuyên gia bán hàng giỏi giang và diễn giả* ấn tượng. Ông đặc biệt khéo léo trong quan hệ với người Mỹ vì nhiều năm liền hay lui tới Bohemian Grove ở California, trại săn hươu mộc mạc dành cho những nhân viên môi giới chứng khoán quyền lực của Mỹ. Ai nấy đều quý mến người đàn ông to béo, nồng ấm, luôn mang nụ cười đôn hậu, không chút dã tâm này.

*. *Nguyên văn: after-dinner speaker. Trái với cái tên, những diễn giả này không thực hiện bài nói chuyện sau bữa tối. Họ thường được mời tới phát biểu tại các buổi tiệc quan trọng. Những câu chuyện của họ mang vẻ hài hước và truyền cảm hứng. Để là một diễn giả thành công, họ phải hiểu rõ khán giả và có khả năng hùng biện xuất sắc. (BTV)*

Nghiện thuốc lá nặng, Mackworth-Young qua đời đột ngột vì ung thư phổi vào năm 1984. Sau này, London liên tục nhắc đi nhắc lại rằng nếu ông còn sống, Morgan Grenfell sẽ không dính vào vụ bê bối Guinness. Theo lãnh đạo của một đối thủ cạnh tranh: "Mackworth- Young sẽ sẵn sàng để nhóm ngôi sao trong hãng tự do làm việc, tuy nhiên ông luôn nắm rõ mọi chuyện quanh mình. Ông ấy sẽ tiến hành kinh doanh với tầm nhìn dài hạn". Sau này, khi mọi chuyện vỡ lở tại Morgan Grenfell, ký ức về một Mackworth-Young thánh thiện càng làm nhiều người tiếc nuối.

Giám đốc Điều hành và Phó Chủ tịch của Morgan Grenfell là Christopher R. Reeves, tiêu biểu cho hình mẫu lãnh đạo mới, tự mình gây dựng sự nghiệp ở London. Sau khi tốt nghiệp Đại học Malvern, ông làm việc tại Ngân hàng Trung ương Anh và Ngân hàng bán buôn Hill Samuel trước khi được Sir John Stevens tuyển vào Morgan Grenfell năm 1968. Ông thuộc thế hệ lãnh đạo đầu tiên ở Morgan Grenfell không có xuất thân danh gia vọng tộc và không học việc tại ngân hàng Morgan ở New York. Reeves có vóc dáng mảnh khảnh, tóc vàng, khuôn mặt góc cạnh, nụ cười ăn ảnh và diện mạo cương nghị, rắn rỏi. Ở nơi người ta luôn cảm thấy xấu hổ khi phải tự đi tìm mối làm ăn, Reeves không ngại áp dụng những biện pháp mạnh tay khi bán hàng. Cứng rắn và lão luyện, ông là một bí ẩn đối với cấp dưới. "Ông ấy là một người xuất chúng tuy có phần bí ẩn", một cựu giám đốc tài chính doanh nghiệp hồi tưởng. "Cộng sự của ông ấy là sự im lặng". Ông được khắc họa là chiến thuật gia cứng rắn trong lĩnh vực "tài chính doanh nghiệp", thuật ngữ này ở Anh có nghĩa là mua lại.

Cả Reeves và Mackworth-Young đều không phải những chiến lược gia xuất sắc. Không giống như Morgan Guaranty hay Morgan

Stanley, Morgan Grenfell không bao giờ có một kế hoạch chi tiết hoặc tầm nhìn toàn diện về tài chính trong tương lai. Ngân hàng không bao giờ tổ chức các cuộc họp chiến lược kèm nghỉ dưỡng để bàn đường lối kinh doanh. Lịch sử hậu chiến của ngân hàng không có Bob Baldwins hay Lewis Bernard, không có Henry Alexanders hay Lew Prestons, và chắc chắn không có Siegmund Warburgs. Dường như ngân hàng chỉ tùy cơ ứng biến, chớp lấy những cơ hội bất ngờ. Winston Churchill ví Morgan Grenfell như một cái bánh pudding không có cốt. Chính sự thiếu vắng một đường hướng rõ ràng là tiền đề cho sự sa sút của nó. Cả Reeves và Mackworth-Young điều hành thành công một loạt công việc kinh doanh riêng lẻ, chẳng có bất kỳ liên quan nào đến nhau. So sánh thì thấy Morgan Guaranty và Morgan Stanley có chất lượng đồng nhất, một cách kinh doanh phối hợp nhịp nhàng để dự đoán những thay đổi trên thị trường tài chính.

Morgan Grenfell có được một số thành công đáng kể giúp khỏa lấp những vấn đề dài hạn. Ngân hàng này quản lý tài sản cho hai người giàu nhất thế giới – vua Brunei và Nữ hoàng Elizabeth II – và qua mặt tất cả ngân hàng Anh khác trong việc xử lý quỹ hưu trí của Mỹ. Danh mục đầu tư quốc tế là thế mạnh của ngân hàng này khi nhiều nhà quản lý tài sản có tầm nhìn ngắn hạn vẫn còn đắm chìm trong thị trường địa phương. Tính đến trước sự kiện thị trường chứng khoán sụp đổ năm 1987, Morgan Grenfell quản lý số tài sản trị giá 25 tỷ đô-la nhờ nhiều năm liền tăng trưởng vượt trội. Con số này vượt hơn hẳn lượng tiền mà Morgan Stanley, ngân hàng quản lý tài sản hàng đầu của Mỹ, nắm giữ lúc đó – chỉ 11 tỷ đô-la. Số 23 Great Winchester nắm giữ tiền lương hưu của San Francisco, tiểu bang California, Fort Worth và Quỹ Rockefeller.

Ngân hàng này cũng gặt hái nhiều thành công trong lĩnh vực thương mại và tài trợ dự án. Morgan Grenfell là ngân hàng rót nhiều tiền nhất vào việc khai thác dầu ở Biển Bắc và thắng lớn trong ngành năng lượng, bao gồm cả khoản tài trợ kỷ lục trị giá 1,6 tỷ đô-la cho dự án khí tự nhiên Woodside Petroleum ở Úc. Đây là khoản vay lớn chưa từng có ở thị trường châu Âu. Ngân hàng cũng tích cực bơm vốn cho các dự án ở Liên Xô. Và khi các ngân hàng khác xóa nợ cho châu Phi trong những năm 1970 vì họ nghèo và không có cơ may thoát nợ, Morgan Grenfell lại thành lập một doanh nghiệp tư vấn cho các quốc gia châu Phi có phần đông dân số là người da đen. Để làm hài lòng những quốc gia châu Phi này, ngân hàng thậm chí còn chấm dứt hầu hết các giao dịch với Nam Phi. Trong số 40 nước mà ngân hàng nhận tư vấn ngoài châu Âu có Sudan, Uganda, Tanzania và Zambia.

Tuy nhiên, bất chấp những thành tựu đó, Morgan Grenfell vẫn dễ bị tổn thương. Cũng giống các ngân hàng bán buôn khát vốn khác, nó có phần lạc hậu trên thị trường toàn cầu hiện đại. Không giống như Warburgs, nó không vươn lên được vị trí hàng đầu trong thị trường trái phiếu châu Âu và ngoại hối ở London. Trong môi trường rộng lớn hơn như vậy, vốn có tính quyết định, trong khi những mối quan hệ khăng khít chẳng còn mấy giá trị. Đây là lý do khiến việc tiếp quản trở thành món quà từ trên trời rơi xuống dành cho Morgan Grenfell. Việc ngân hàng chỉ phát triển mạnh những mảng kinh doanh nội địa là một điểm yếu chết người trong thập kỷ này.

Sự kiện bãi bỏ một số quy định của thị trường tài chính ở Anh vào tháng 10 năm 1986 có tên Big Bang (Vụ Nổ lớn) đã phá bỏ những bức tường ngăn cách hai mặt của London kể từ khi các thị trường châu Âu nổi lên vào đầu những năm 1960. Để đảm bảo London vẫn là trung tâm tài chính, chính phủ Thatcher quyết định ngừng o bế các ngân hàng London để họ tập cạnh tranh trong và ngoài nước. Mặc dù có những cái tên rất kêu nhưng các ngân hàng bán buôn của Anh vô cùng nhỏ bé khi đứng cạnh những tập đoàn toàn cầu mới. Nomura Securities của Nhật Bản, với khoản vốn 20 tỷ đô-la, *có quy mô gấp 40 lần* Morgan Grenfell. Nó có thể nuốt chửng tất cả các ngân hàng bán buôn chỉ trong bữa sáng. Bằng cách mở cửa cho các ngân hàng nước ngoài, chính phủ Anh đảm bảo London vẫn là một trung tâm tài chính nhưng không đảm bảo sự sống còn của những ngân hàng tư nhân tại đây. Họ sẽ phải cạnh tranh với các ngân hàng thương mại của Mỹ muốn xây dựng hoạt động đầu tư ở London để có thể rút về Mỹ sau khi đạo luật Glass-Steagall được dỡ bỏ. Đồng thời, các ngân hàng thanh toán bù trừ lớn của Anh – như National Westminster, Midland, Barclays và Lloyds – cũng bắt đầu xâm lấn lãnh địa truyền thống của các ngân hàng bán buôn.

Big Bang có vẻ vô thưởng vô phạt. Nó chấm dứt sự phân chia lỗi thời của thành phố dành cho dân ngân hàng, môi giới và nhà hoạch định thị trường, cho phép các ngân hàng nước ngoài tham gia những lĩnh vực này và xóa sổ hình thức hoa hồng môi giới cố định. Toàn bộ những biện pháp này mở toang thị trường cạnh tranh của London vốn kín như bưng. Reeves đã biết về cảnh tàn sát trên Phố Wall sau khi chấm dứt hoa hồng cố định vào tháng 5 năm 1975. Ông cảnh báo: "Những ngân hàng không chịu thay đổi mô hình kinh doanh để khai thác cơ hội mới sẽ phải chịu rủi ro lớn hơn".[1] Nhưng kỳ lạ thay, Morgan Grenfell lại đúng là kẻ lạc hậu không chịu thay đổi đó và đã trở thành nạn nhân chịu hậu quả nặng nề của Big Bang. Không có tầm nhìn, quá thận trọng,

quá do dự, nó để vuột mất cơ hội đưa tên tuổi của mình lên tầm quốc tế.

Những ngành công nghiệp tiểu thủ công nhỏ của Thành phố London đã bị Big Bang quét sạch. Hàng chục công ty tư nhân nhỏ mang theo âm hưởng của tiểu thuyết Dickens* bị các tập đoàn quốc tế nuốt chửng. Quan hệ ngân hàng-công ty trở nên lỏng lẻo, ít thân mật hơn. Khi được các ngân hàng nước ngoài ve vãn, những giám đốc quản lý nguồn vốn ở các doanh nghiệp Anh nhận thấy tiềm năng trên thị trường toàn cầu và không thỏa mãn với chỉ một ngân hàng duy nhất. Các thương vụ hợp nhất cũng khiến những nhân viên môi giới và giao dịch chứng khoán trẻ tuổi phất lên nhanh chóng, tiền lương của họ tăng đến 10 lần chỉ trong một vài năm. Những nhân viên giao dịch trái phiếu trẻ bỗng chốc lái xe Ferrari và có thu nhập lên tới sáu chữ số.

**. Nguyên tác: Dickensian. Từ này có từ những năm 1800, xuất phát từ tên của tiểu thuyết gia người Anh, Charles Dickens. Ông nổi tiếng với những tác phẩm như A Tale of Two Cities, Oliver Twist hay A Christmas Carol. Từ Dickensian do đó thường mang ý nghĩa chỉ tới tình trạng bất bình đẳng trong xã hội Anh và những cảnh đời nghèo khó trong xã hội thời nữ hoàng Victoria. Dickensian cũng có nghĩa là vui vẻ và ấm áp. (BTV)*

Thế giới quý tộc của các ngân hàng bán buôn dần biến mất khi những nhân viên giao dịch đẩy nhanh nhịp điệu sống của thành phố. Những bữa ăn trưa kéo dài tại các câu lạc bộ quý ông thượng lưu như Boodle's hoặc White's nhường chỗ cho nhịp điệu hối hả của những ngày làm việc tới 12 tiếng. Vì không có đủ nhân viên giao dịch xuất thân từ trường Eton, London trở thành nơi làm việc bình đẳng hơn. Một số người, tất nhiên, cố cưỡng lại những cách thức mới. Khi cố gắng theo dấu giới quản lý tại London, tờ Economist phát hiện ra một số người vắng mặt: "Nhiều người đi xem quần vợt Wimbledon, cuộc đua thuyền Henley và giải đua ngựa Ascot".[2] Tuy nhiên, đối với đa số, thành phố hiện nay là một chốn bận rộn và khắc nghiệt hơn, mọi người mua bữa trưa tại những cửa hàng đồ ăn nhanh, tiệm bánh mỳ kẹp đông đúc nằm rải rác giữa các nhà thờ Wren và những tòa nhà văn phòng mới xây. Nó phát triển hỗn loạn đến mức khi so sánh, Phố Wall còn có phần thanh lịch hơn.

Cùng với Warburgs và Kleinwort Benson, Morgan Grenfell đã có một cơ hội biến quá khứ vinh quang thành sức mạnh hiện đại. Christopher Reeves chào đón Big Bang như một cơ hội để thành lập một công ty chứng khoán tổng hợp có thể cạnh tranh trên thị

trường thế giới. Đây là một thay đổi đáng kể đối với Morgan Grenfell vốn luôn né tránh những rủi ro và đầu tư vốn liên quan đến giao dịch chứng khoán. Giống như Morgan Stanley trong những năm 1950, nó vẫn duy trì khoảng cách với thị trường và để nhân viên môi giới định giá chứng khoán do nó phát hành. Theo hệ thống bảo lãnh phát hành của Anh, những "ngân hàng phát hành" uy nghiêm như Morgan Grenfell không để vốn của họ chịu rủi ro trực tiếp. Họ giao việc phát hành cho những tổ chức bảo lãnh tài trợ dự phòng cho các đợt phát hành. Big Bang những dự đoán rằng "các thương vụ mua đứt" sẽ cách mạng hóa London như Quy tắc 415 đã biến hóa New York. Điều này có nghĩa là bên bảo lãnh phát hành sẽ đột nhiên cần có những khoản vốn lớn. Trong số các ngân hàng bán buôn, Warburgs tỏ ra nhạy bén thức thời trước Big Bang, trong khi Morgan Grenfell lưỡng lự và bị tụt lại phía sau.

Phản ứng vụng về của Morgan Grenfell với Big Bang gây tổn hại lâu dài hơn so với vụ bê bối Guinness. Ngay từ đầu, ngân hàng đã có sự chia rẽ, chủ yếu là giữa những giám đốc trẻ, ủng hộ hành động táo bạo, sâu rộng trước thách thức với các giám đốc truyền thống, những người sợ mạo hiểm đầu tư vào các doanh nghiệp mới đầy rủi ro. Năm 1984, Ngân hàng Rowe and Pittman, nơi làm việc cũ của Mackworth-Young tìm đến Morgan Grenfell đề nghị thành lập liên minh. E ngại việc này có thể khiến ngân hàng tốn kém quá nhiều, số 23 Great Winchester do dự và đánh mất cơ hội của mình. Sau đó Warburgs giành được thương vụ này và giúp nó trở thành ngân hàng bán buôn hàng đầu trên thị trường quốc tế. Người phản đối gay gắt nhất thương vụ Rowe and Pitman là Graham Walsh, Giám đốc phụ trách mua lại. "Walsh tỏ ra rất cương quyết chống lại nó", một đồng nghiệp cũ nhớ lại một cách giận dữ. "Ông ta nói: 'Chúng ta vẫn đang hoạt động tốt, vẫn đứng đầu và việc này quá ư là mạo hiểm'". Vì vậy, những khoản lợi nhuận dễ dàng, hấp dẫn của các thương vụ mua lại đã che khuất tầm nhìn chiến lược của ngân hàng tại một thời điểm quan trọng.

Morgan Grenfell còn phung phí nhiều cơ hội khác: bỏ qua cơ hội mua Phillips & Drew và Wood Mackenzie; thất bại trong thương vụ sáp nhập với Hoare, Govett vì đòi quyền kiểm soát đa số; bị đá khỏi thương vụ mua lại Exco, một tập đoàn dịch vụ tài chính, đầu tiên là do quyền phủ quyết của Ngân hàng Trung ương Anh, nhưng sau đó là vì sự do dự của chính nó. Cuối cùng, ngân hàng mua lại hai công ty bị coi là giải thưởng an ủi: Pember và Boyle cổ lỗ (một công ty môi giới) và Pinchin Denny (một công ty môi giới, hoặc kinh doanh chứng khoán). Một cựu giám đốc đưa ra nhận định chung của nhiều người thời đó: "Họ ấp úng, do dự rồi cuối

cùng lại mua một công ty môi giới và một công ty kinh doanh chứng khoán giá rẻ. Họ nhận về những thứ kém cỏi nhất trần đời". Thời gian sẽ chứng minh rằng trật tự tài chính mới chỉ ưu ái những ngân hàng toàn cầu cung cấp một gói dịch vụ toàn diện hoặc những ngân hàng nội địa chuyên về một vài chức năng mới. Nó sẽ không nương tay với những kẻ làng nhàng tầm trung như Morgan Grenfell.

Ngay trước khi xảy ra Big Bang, trong tháng 6 năm 1986, Morgans đã vượt qua sự dè dặt thâm căn cố đế và bán cổ phần cho công chúng để tích lũy vốn kinh doanh. Ngân hàng đã tăng vốn thêm 154 triệu bảng Anh (229 triệu đô-la) và vay thêm 140 triệu bảng Anh (200 triệu đô-la). Mặc dù phe bảo thủ tai to mặt lớn lo rằng các cổ đông có thể yêu cầu họ rút ngắn thời gian ăn trưa hoặc thậm chí không cho đi bắn chim cuối tuần, hầu hết đều chấp nhận sự cần thiết tàn nhẫn này. Ngân hàng Trung ương Anh khi đó vừa mới trừng phạt ngân hàng này vì thiếu vốn bảo lãnh cho lượng cổ phiếu nó mua trong bê bối mua lại hãng Distillers của Guiness. Công việc thâu tóm đã trở thành môn nghệ thuật đòi hỏi nhiều vốn. Giống như các đối tác ở Phố Wall, Morgan Grenfell có thể một ngày nào đó phải cung cấp những khoản tài trợ "hạng hai"* tạm thời hoặc thậm chí phát hành trái phiếu tạp trong các thương vụ mua lại.

*. *Trong tài chính, tài trợ hạng hai là hình thức kết hợp giữa nợ và vốn chủ sở hữu. Nó sẽ cho phép bên cho vay chuyển đổi nợ thành cổ quyền trong công ty đi vay, trong trường hợp công ty này bị vỡ nợ, sau khi bên cho vay chính đã được trả hết. Tài trợ hạng hai thường được sử dụng trong các vụ thôn tính hay mua lại, nó sẽ ưu tiên các chủ sở hữu mới thay vì các chủ sở hữu hiện tại trong trường hợp vỡ nợ. (BTV)*

Ngoài ra cũng có nhiều lý do ngầm cho việc chào bán cổ phiếu rộng rãi ra công chúng. Một cựu giám đốc tài chính doanh nghiệp giải thích: "Lý do chính là để có cổ phiếu định giá công khai như một đơn vị tiền tệ mua lại. Tuy nhiên, việc đó đã không thành". Một suy đoán khác cho rằng đó là một cách để xoa dịu các ngôi sao mua lại của ngân hàng, Roger Seelig và George Magan: "Tôi nghi ngờ họ không được trả lương cao đúng mức và cần có một khoản thù lao lớn. Nhiều ngân hàng đầu tư Mỹ sẵn sàng trả lương cho họ tới 1 triệu đô-la nếu chuyển việc – hơn nhiều số tiền nhận được từ Morgan Grenfell".

Việc Morgan Grenfell phản ứng một cách lúng túng và nửa vời trước Big Bang cho thấy họ quá phụ thuộc vào lĩnh vực mua lại. Ngân hàng có thể tự hào về việc cung cấp 32 loại hình dịch vụ

khác nhau và có thể chỉ ra 22 văn phòng ở nước ngoài, nhưng lĩnh vực hoạt động chủ yếu lại là sáp nhập. Tính đến trước thời điểm Big Bang, theo báo cáo, đơn vị phụ trách mua lại có 120 người giúp thu về gần một nửa lợi nhuận trước thuế trong một ngân hàng có 2.000 nhân viên. Là ngân hàng phụ trách mua lại chính ở London, nó nắm trong tay một khối lượng lớn mối làm ăn, bao gồm 51 thương vụ trong năm 1986 trị giá gần 14 tỷ bảng Anh.

Giống như Morgan Stanley, Morgan Grenfell thường đóng vai kẻ đi tấn công, được tiếng là "đại diện hung hãn nhất tại London cho những tay ra giá quyết liệt", nói theo cách của *Euromoney*.[3] Dù là ngân hàng có dòng dõi quý tộc, nó lại hợp thức hóa phong cách tài chính của những tay du côn. Trên Phố Wall và ở London, người ta phải xoa dịu phe truyền thống mỗi khi Morgan thực hiện các bước gây tranh cãi. Nhận thức được làn sóng mua lại điên cuồng đang dâng cao tại Mỹ, Morgan Grenfell cũng muốn chứng tỏ rằng họ sẵn sàng đấu tranh đến cùng với bất kỳ tay người Mỹ nào đến London.

Mackworth-Young và Reeves cho các ngôi sao mua lại thả sức tự do hoạt động. Seeligs và Magans có nhiều quyền lực trong ngân hàng vì họ giành giật nhiều khách hàng mới. Ngân hàng này giờ đây không còn cấm chuyện đi câu trộm khách nữa. Morgan Grenfell có một nền văn hóa cá nhân chẳng giống chút nào tinh thần đồng đội từng được nhồi vào đầu các tân binh tại Morgan Guaranty, S. G. Warburg và Goldman, Sachs. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi nó khuyến khích một phương thức hoạt động tự do kiểu ngôi sao trong lớp trẻ, và chính những người này cũng trở nên nổi tiếng ở London giống như ngôi sao âm nhạc vậy. Dù sẽ tạo thuận lợi cho những sáng kiến về các thương vụ thâu tóm, nhưng sự tự do này lại có thể làm nảy sinh trạng thái phấn khích nguy hiểm, một cảm giác phù phiếm cho rằng bản thân không thể bị tổn thương.

Siêu sao của nhóm là Roger Seelig. Vào thời kỳ đầu, xuất thân không mấy nổi bật có thể khiến anh ta được đặt vào vị trí khiêm nhường hơn. Năm 1971, sau khi lấy bằng từ Trường Kinh tế London và làm việc tại Esso, Seelig gia nhập Morgan Grenfell (Việc anh ta là người Do Thái dường như ít quan trọng hơn trong những ngày trước khi bùng nổ đồng đô-la dầu mỏ). Seelig và mẹ có một biệt thự ba tầng ở Gloucestershire – một căn nhà rất lớn, sang trọng và có lan can bao quanh. Ngôi nhà nằm không xa Highgrove House của Thái tử và Công nương xứ Wales là mấy. Seelig chưa vợ cũng thường sống cùng bạn gái tại căn hộ Arch Marble, nhưng tự nhận là chưa tính đến chuyện hôn nhân vì "quá bận rộn", cứ như thể lấy vợ rồi thì sẽ bị mất đi một hai thương vụ

nào đó. Anh ta cưỡi ngựa đi săn với câu lạc bộ Beaufort thuộc Hiệp hội Nghệ thuật Hoàng gia và thích tham gia các vũ hội quý tộc. Rõ ràng đây không phải kiểu tay buôn tầm thường.

Tại Morgan Grenfell, Seelig phụ trách mảng riêng và Reeves tự hào giới thiệu anh ta đến các khách hàng với tư cách ngôi sao tiếp quản "đắc lực" nhất. Seelig làm việc theo khung giờ riêng và là ông chủ của chính mình. Mang theo một chiếc điện thoại di động, anh ta xuất hiện bất ngờ ở nhà hát hoặc những câu lạc bộ đêm đắt tiền, Annabel's ở Berkeley Square là một địa điểm ưa thích của anh ta. Seelig cũng mê công nghệ cao, là một ông bầu tài chính giỏi giang và một quý ông lịch lãm. Nói nhanh và kiểu cách, anh ta có một nụ cười tự mãn với đôi môi mím chặt và khóe miệng hơi trễ xuống, giống tạo hình kẻ lừa đảo trong vở hài kịch Phục hồi*. Phong cách cà-vạt-và-khăn-tay tao nhã của anh ta mang đặc điểm nổi bật của điền chủ vào thế giới tiếp quản đầy khốc liệt.

*. *Đây là loại hình hài kịch ở Anh được ra đời và trình diễn vào thời kỳ Phục hồi (1660-1710). Nội dung của các vở kịch này kể về những thói quen và kiểu cách phù phiếm của một bộ phận nhỏ trong xã hội, ở đây là giới quý tộc Anh với sự đồi bại của họ. Nó cho thấy nền văn hóa bóng bẩy bề ngoài che đậy sự thối nát bên trong của lớp người này. (BTV)*

Một giám đốc tài chính doanh nghiệp cũ hồi tưởng về Seelig như sau: "Roger thích lướt trên chiếc thuyền có buồm lớn của mình. Anh ta mặc bộ vest chiết eo và khi đi, ngực ưỡn về phía trước giống như anh chàng Beau Brummel**. Nó giống như một phép ẩn dụ cho cá tính của anh ta vậy. Anh ta thích quan hệ với những nhân vật vĩ đại như Jacob Rothschild hay Henry Kravis. Là một tài năng trong giới ngân hàng, nhưng điệu bộ của anh ta lại che đậy một mặc cảm tự ti". Kiếm được 250.000 bảng Anh mỗi năm nhờ mua lại thành công các mục tiêu, Seelig là chuyên gia thương lượng hàng đầu ở London. Anh ta đặc biệt giỏi đeo bám những ngân hàng đang thèm khát các thương vụ mua lại, chẳng hạn như nhà bán lẻ khổng lồ Storehouse PLC sở hữu những cửa hàng trang trí nội thất Habitat ở Anh và Conran's tại Mỹ. Đứng đầu Storehouse là Sir Terence Conran, bạn của Seelig. Với 16 chuyên gia trong bộ phận tiếp quản của Morgan Grenfell, Seelig được cho là kiếm được tới 1/4 lợi nhuận của hãng. Điều này khiến ban quản lý lờ đi các chiến thuật của anh ta và cho phép anh ta thoải mái hành động. Seelig coi những quy tắc tiếp quản chỉ là trở ngại ngớ ngẩn để thử thách các chuyên gia tài chính thông minh. Năm 1985, anh ta tự hào nói rằng các đối thủ "có thể chỉ được đọc các quy tắc. Chúng tôi đã thay đổi hầu hết các quy tắc".[4]

[**]. *Beau Brummel là một nhân vật nổi tiếng trong Thời kỳ Nhiếp chính của Anh (1778-1840). Trong nhiều năm liền, ông là một biểu tượng thời trang của các quý ông Anh quốc. Có lúc, ông rất thân thiết với Thái tử Nhiếp chính, sau này là Vua George IV. Tuy nhiên, về sau hai người có cãi cọ, ông lâm vào cảnh nợ nần chồng chất và phải lánh đi Pháp sinh sống. (BTV)*

Ngôi sao thứ hai của mảng thâu tóm là George Maran, một người có khuôn mặt ngắn, góc cạnh, đeo kính. Sự xuất hiện của người này thể hiện cá tính đối lập ở Morgan Grenfell. Phong cách của ông khác hẳn với Seelig. Sinh trưởng trong một gia đình Ireland kiểu cũ, là một nghệ sĩ piano với tài ăn nói dí dỏm, Magan được đồng nghiệp khá yêu mến. Ông có biệt danh là Teddy, một tên gọi ngắn gọn của teddy boy – dùng để chỉ những chàng thanh niên nổi loạn của thập niên 1950 – vì có mái tóc bóng mượt được vuốt ngược ra sau và bộ vest bóng bẩy. Dù có nhiều điểm khác biệt với Seelig, Magan cũng nổi tiếng với chiến thuật công kích và hay nói đến cách "tận dụng tối đa mọi cơ hội".[5] Nổi tiếng trong thị trường thâu tóm ở London, ông có mặt tại sáu trong số 10 giao dịch hàng đầu của Anh vào năm 1985.

Có rất nhiều cạnh tranh giữa hai ngôi sao này, nên Morgan Grenfell đã tạo ra một môi trường tự do khiến họ thỏa sức vẫy vùng mà không đụng chạm lẫn nhau. Điều này đòi hỏi phòng Tài chính Doanh nghiệp có một chóp bu là người biết thỏa hiệp. Ông ta tên là Graham Walsh. Từng là kế toán và tổng giám đốc Ban Tiếp quản, Walsh là một người đàn ông e dè, chỉn chu, sống nội tâm, không bao giờ nhìn thẳng vào mắt người khác. Là người luôn lo sợ bị nhiễm bệnh, ông hay nhấp nhổm không yên khi phải thường xuyên đóng hết các cửa sổ trong mùa đông. Walsh có hiềm khích với Seelig, họ bất hòa đến mức hiếm khi nói chuyện được với nhau. Trong khi điều hành phòng ban hoạt động hiệu quả, Graham Walsh cũng có chút mơ mộng rằng Margaret Thatcher sẽ một ngày nào đó quan tâm đến công việc của mình.

Hoạt động như vậy đòi hỏi một giám đốc điều hành mạnh mẽ để kiềm chế những linh hồn dã thú của các chuyên gia thâu tóm dưới trướng Walsh. Tuy nhiên, Christopher Reeves lại càng làm tăng tính hung hăng của nhóm này. Đôi khi ông ta cho rằng không cần thiết phải tuân theo các nguyên tắc: "Ngành ngân hàng bán buôn cần những sáng kiến đổi mới… Chúng ta không nên tin rằng các quy tắc là bất di bất dịch".[6] Như một cựu nhân viên của Morgan Grenfell chua chát nói: "Ông ấy thấm nhuần quan điểm giành chiến thắng bằng mọi giá hoặc mọi cách. Và chính quan điểm này đã được truyền xuống bộ phận Tài chính Doanh nghiệp". Từ năm

1980 đến năm 1984, sự năng động nhiệt huyết của Reeves được cân bằng bởi sự thận trọng khôn ngoan của Mackworth-Young. Một cố vấn bên ngoài nhớ lại: "Christopher Reeves có tham vọng lớn, nhưng ông cần được kìm lại bởi Mackworth- Young với quan điểm vì lợi ích chung rộng lớn hơn. Christopher Reeves như một cỗ máy chỉ có chân ga mà không có phanh". Năm 1984, sự kiện Mackworth-Young đột ngột qua đời đã cướp đi bầu không khi ôn hòa này ở Morgan Grenfell.

Đội quân hùng hổ của Seelig và Magan làm cho thành tích thâu tóm của Morgan Grenfell vượt trội mọi đối thủ, bỏ xa Warburgs ở vị trí thứ hai. Từ năm 1982 đến năm 1987, năm nào Morgan Grenfell cũng đứng đầu trong các thương vụ sáp nhập và mua lại. Đó là một thứ men say – vào năm 1985, các giám đốc nhận được lương cao gấp đôi năm trước – đến mức lớp người cũ uể oải của Morgan Grenfell cũng hùa theo dung nạp những chiêu bài của đám thanh niên thức thời. Khi quy mô của những cuộc chiến tiếp quản leo thang điên cuồng, ngày càng có nhiều cám dỗ hòng phá vỡ các quy tắc. Trước năm 1985, London chưa bao giờ thấy lời chào mua nào trị giá 1 tỷ bảng Anh; nhưng đến cuối năm đó, có tới bốn lời đề nghị cao giá như vậy. Bất chấp sự không hài lòng của Bộ Tài chính Anh, số 23 Great Winchester không thèm để tâm tới chiến dịch bùng nổ tư nhân hóa của Margaret Thatcher. Tại sao? Bởi vì giới tài chính doanh nghiệp nghĩ rằng họ chỉ gặt hái được chút phí nên không muốn kéo các ngôi sao ra khỏi vòng xoáy sáp nhập đầy mầu mỡ.

Đà này đã đẩy Morgan Grenfell vào tình thế nguy hiểm hơn bao giờ hết. "Các ngân hàng bán buôn có xu hướng thu hút doanh nghiệp bằng danh tiếng của mình", một cựu giám đốc tài chính doanh nghiệp giải thích. "Và Morgan Grenfell đã bị những người thiếu đứng đắn tiếp cận bởi họ đã làm những việc không đàng hoàng". Báo chí cũng lưu ý đến vòng tròn luẩn quẩn này. Như tạp chí Business ở London cho biết trong năm 1986: "Khi nhắc đến tên Morgan Grenfell trong một vài nhóm ngân hàng nhất định, người ta sẽ nhận được kiểu phản ứng giống như dân thành La Mã khi thấy vua Hung Nô Attila* vậy".[7] Một quan sát viên nhận xét: "Họ hành động với tất cả vẻ kiêu ngạo của một trung đoàn kỵ binh Ba Lan** trong năm 1939".[8] Những điều này sẽ là những nhận định tiên tri.

*. *Vua Attila còn được dân châu Âu gọi là Attila Rợ Hung. Ông còn có biệt hiệu là Ngọn roi của Thượng đế hoặc Tai họa của Trời. Ông là vua của Đế quốc Hung Nô từ năm 424 đến khi qua đời vào năm 453. Ông là người tạo ra đế chế Hung trải dài từ Đức tới sông Ural, rồi từ*

sông Danube tới biển Baltic. Trong nền văn minh phương Tây, ông hiện thân cho sự hủy diệt. (BTV)

***. Câu nói này ám chỉ đến một "truyền thuyết" trong Thế chiến II. Trận chiến Korjanty là sự kiện kỵ binh Ba Lan tấn công trực diện và đẩy lui một quân đoàn Đức Quốc xã đang trên đường tiến vào chiếm đóng nước này. Nó diễn ra tại ngôi làng Krojanty vào ngày 1 tháng 9 năm 1939, ngày đầu tiên của cuộc chiến. Dù rằng nỗ lực của họ không thành công, họ vẫn giúp quân đoàn Rifle số 1 của Ba Lan và đội Czersk Operational Group rút lui an toàn.*

Tuy nhiên, những thông tin về trận chiến này sau đó bị hiểu lầm sau khi các nhà báo chứng kiến cảnh xác ngựa và kỵ binh Ba Lan sau vụ việc. Họ tưởng rằng các kỵ binh này đã tấn công xe tăng Panzers bằng giáo. Phe Đức sau đó dùng sự kiện này trong chiến dịch tuyên truyền rằng Ba Lan chủ động tấn công họ. Liên Xô về sau cũng nói đến sự ngu dốt của các tướng Ba Lan khi lãng phí mạng sống của các kỵ binh vì không chuẩn bị kỹ cho cuộc chiến. Đến tận cuối những năm 1900, những thông tin sai lầm này vẫn được dạy trong lịch sử Anh và Mỹ. (BTV)

Bong bóng của Morgan Grenfell cuối cùng bị xì hơi bởi vụ bê bối Guinness. Sự vụ này đã làm chấn động nước Anh và khơi gợi sự giận dữ đối với giới tài phiệt London hơn bất kỳ bê bối nào kể từ vụ "những kẻ đầu cơ chứng khoán vô lại" của thế kỷ XVIII. Mọi chuyện khởi nguồn từ một khách hàng cực kỳ hung hăng – Chủ tịch Ernest Saunders của Guinness. Khi sản phẩm nổi tiếng nhất của ông – loại bia đen stout Ireland – không còn được những tay nghiện rượu ưa chuộng, Saunders muốn đa dạng hóa tập đoàn khổng lồ của mình. Giống như Robert Maxwell, Saunders là một người nhập cư thèm khát sự chấp nhận của phe thủ cựu ở Anh. Cha mẹ ông là người Do Thái. Họ trốn khỏi nước Áo dưới thời Quốc xã vào năm 1938 và định cư ở London. Anh chàng Do Thái sinh ra với cái tên Earnst Schleyer, sau này đổi sang một cái tên Anh là Ernest Saunders, trang hoàng cho mình mọi thứ của giới thượng lưu bao gồm cả một lâu đài ở Buckinghamshire.

Khởi động đợt mua lu bù của mình, Saunders gạt cố vấn cũ của Guinness, N. M. Rothschild, ra rìa và tìm đến Morgan Grenfell. Tại một bữa tối ở khách sạn Connaught vào đầu năm 1985, Christopher Reeves khuyên Saunders mở rộng mạnh mẽ để không trở thành một mục tiêu mua lại. Tháng 6 năm 1985, được Tony Richmond-Watson của Morgan Grenfell tư vấn, Saunders bỏ ra 330 triệu bảng Anh để thôn tính công ty whisky và khách sạn Scotland có tên Arthur Bell and Sons. Chủ tịch Raymond Miquel

của Bell vô cùng sửng sốt vì Morgan Grenfell đại diện cho họ trong 20 năm qua, hỗ trợ trong thương vụ mua lại Tập đoàn Khách sạn Gleneagles và thậm chí xử lý cả việc chào bán cổ phiếu của họ vào năm 1971. Khi Miquel phàn nàn với Hội đồng Mua lại, Morgan Grenfell phản đối với bằng chứng cho rằng Bells đã cắt đứt quan hệ vào tháng 11 năm 1984; tuy nhiên Miquel đã viện dẫn những bằng chứng mới hơn về giao dịch giữa hai bên.

Dù sự thật là gì đi nữa, Morgan Grenfell đã nắm trong tay những thông tin về Bells trong suốt 20 năm qua và do đó phá vỡ truyền thống đạo đức về lòng tin và bảo mật của ngân hàng bán buôn. (Đây là lý do cho việc phải có các ngân hàng truyền thống: những bí mật sâu thẳm nhất của một công ty được an toàn trước các đối thủ cạnh tranh). Lúc đầu, Hội đồng Mua lại nhẹ nhàng quở trách Morgan Grenfell, nhưng sau đó rút lại ngay những lời đó. Một số người cho rằng sự khoan hồng của họ là do Christopher Reeves thông báo với ban hội thẩm rằng Morgan Grenfell chỉ thu của Bells khoản phí 20.000 bảng Anh so với 6 triệu bảng Anh từ Guiness trong hai năm trước đó. Nhiều người cho rằng lập luận đó đã khiến hội đồng gồm toàn chuyên gia ngân hàng lung lay.

Thương vụ mua lại Bells không có gì là bất hợp pháp, tuy nhiên có vẻ như mọi thứ đang mấp mé ở lằn ranh giới hạn. Rõ ràng một nhân viên Guinness, giả vờ là phóng viên người Scotland, đã chất vấn Raymond Miquel.[9] Ngoài ra, Saunders quả quyết với các cổ đông của Bells rằng ông có thể bán Khách sạn Piccadilly ở London nhưng lại giữ phần còn lại. Sau đó, thông qua quyền quản lý tài sản của Morgan Grenfell, ông thiết lập một cuộc đấu giá ngược các khách sạn Caledonian và North British ở Edinburgh. Bên trúng thầu là Norfolk Capital, điều khiến mọi người choáng váng vì chủ tịch của nó không ai khác lại chính là Tony Richmond-Watson của Morgan Grenfell. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi dư luận cáo buộc hai bên chơi trò thiên vị và hai mang. Đến thời điểm này, cả Guinness và Morgan Grenfell sắp gây rắc rối to. Trong khi đó, Christopher Reeves cứ nói với Saunders rằng Guinness sẽ phải tiếp tục mua thêm một công ty khác nếu muốn tồn tại độc lập.

Tháng 1 năm 1986, Saunders tham gia một thương vụ tiếp quản lớn hơn có quy mô kỷ lục khiến London rúng động. Chuỗi siêu thị Argyll đang nỗ lực thâu tóm hãng sản xuất bia Distillers của Scotland, vốn lớn hơn nó rất nhiều. Điều này giống như David ám sát Goliath – một trào lưu mới ở London – có hàm ý đẳng cấp rõ ràng. James Gulliver của Argyll là con trai một ông chủ tiệm tạp hóa có giọng khàn và dáng người thô kệch, trong khi Distillers là một công ty Scotland quý tộc. Từ trụ sở sang trọng trên Quảng

trường St. James ở London, Distillers tham gia thị trường đồ uống với những nhãn hiệu sang trọng như Johnnie Walker, Haig and Haig và rượu whisky Scotland White Horse, rượu gin Booth và Gordon. Tuy nhiên, phía sau mặt tiền hào nhoáng, công ty vận hành kém hiệu quả, làm mất dần thị phần rượu whisky Scotland của mình. Công ty cũng chưa hẳn vượt qua được nỗi ô nhục khi mang tiếng là nhà sản xuất thalidomide, một loại thuốc an thần gây dị tật nặng nề cho thai nhi nếu phụ nữ mang thai sử dụng.

Distillers coi thường anh chàng Gulliver người Scotland có xuất thân bình dị. "Gulliver kinh doanh khoai tây và đậu đóng lon", một vị phó chủ tịch của Distillers nói. "Chúng tôi không bán thứ nước màu nâu trong những chai thủy tinh rẻ tiền. Chúng tôi đang bán rượu whisky Scotland".[10] Người của Gulliver cũng có những thành kiến đối với giai cấp quý tộc. Họ muốn thực hiện cuộc tấn công bất ngờ vào Distillers trong tháng 8: "Chúng ta hãy bắn vào mông họ khi họ đang đi săn gà gô".[11]

Lúc này, Ernest Saunders xuất hiện vào tháng 1 năm 1986, tình nguyện trở thành "hiệp sĩ trắng" sẵn sàng ứng cứu Distillers khỏi tay "tên côn đồ lỗ mãng" Jimmy Gulliver. Saunders không làm điều này vì lòng vị tha, ông vốn đã tính đến chuyện mua lại Distillers. Nếu ông có thể bước vào bằng cửa trước, điều đó tốt hơn rất nhiều. Ông thậm chí còn đạt được một thoả thuận, theo đó Distillers sẽ trang trải chi phí cho Guinness để mua lại nó – một động thái bất thường.

Saunders tùy tiện hứa hẹn để giành được sự ủng hộ của Distillers. Chủ tịch John Connell dường như đã bị dắt mũi khi tin rằng ông sẽ chủ trì doanh nghiệp sáp nhập. Ngài Thomas Risk, Thống đốc Ngân hàng Trung ương Scotland, cũng được hứa hẹn như vậy. Việc lừa Risk là một trong những phần đáng hổ thẹn nhất của vụ bê bối Guinness. Phía Guinness cần xoa dịu những người theo chủ nghĩa dân tộc của Scotland khi họ phản đối việc Distillers mất quyền tự chủ. Charles Fraser, một luật sư Edinburgh và Chủ tịch của Morgan Grenfell ở Scotland, là một trong những người đòi phải có vị trí chủ tịch hội đồng quản trị người Scotland. Để đạt được điều này, Saunders và Seelig đề nghị Risk đáng kính đồng ý ngồi vào vị trí đó trong doanh nghiệp mới với trụ sở chính tại Scotland. Lời hứa này được đưa vào các tài liệu tiếp quản và hội đồng quản trị của Distillers đã biến nó thành một điều kiện tiên quyết của thương vụ mua lại "thân thiện"; nhiều nhà đầu tư thể chế chống lưng cho Guinness. Tuy nhiên, Guinness sau đó không giữ cam kết, tuyên bố rằng cấu trúc hai tầng không khả thi trên quan điểm thương mại. Nó thậm chí lan truyền tin đồn bôi nhọ

danh tiếng của Risk, quả quyết ông đã bận tâm quá mức với việc giữ Guinness cho ngân hàng của mình. Morgan Grenfell không đồng ý với cách Guiness đối xử với Risk nhưng không rút chân khỏi thương vụ này. Sau một đại hội đồng cổ đông bất thường, Risk bị Guinness hạ bệ mà không chịu bất cứ hậu quả pháp lý nào. Tuy nhiên, sự oán giận dai dẳng về sự việc này sẽ càng châm thêm những nọc độc kinh khủng cho vụ Guinness.

Tony Richmond-Watson đáng lẽ phải là người dẫn đầu nỗ lực thâu tóm của Guiness ở Morgan Grenfell. Tuy nhiên, khi đó ông lại đang giúp United Biscuit hoàn thành thương vụ sáp nhập trị giá 1 tỷ bảng Anh với Imperial Group nên đã rút lui. Roger Seelig liền thế chỗ (Một số người nói rằng Saunders chỉ đích danh anh chàng Seelig hùng hổ). Theo Saunders, Reeves đã cảnh báo ông rằng Seelig có một "cá tính rất mạnh mẽ và muốn làm mọi việc theo cách của mình".[12] Là thành viên của cái gọi là nội các chiến tranh ở Guiness, Seelig ngồi cạnh Saunders tại các cuộc họp và đóng vai trò cốt yếu trong mọi diễn biến. Kể cả trước khi có những cáo buộc về việc thao túng giá cổ phiếu, đây vẫn là một chiến dịch bẩn thỉu. Cả hai bên sử dụng những quảng cáo lỗ mãng đến mức Hội đồng Mua lại đã phải cấm sử dụng nó hoàn toàn.

Bản chất của vụ tai tiếng Guinness có liên quan đến việc thao túng giá cổ phiếu. Ông chủ tạp hóa Lilliputian, Jimmy Gulliver, muốn mua lại một công ty rượu có quy mô lớn gấp ba lần doanh nghiệp của mình. Nếu ở Mỹ, vụ việc này sẽ được thực hiện bằng tiền mặt và trái phiếu tạp, Gulliver hy vọng có thể trả chủ yếu bằng các cổ phiếu của chính công ty, giống như các tập đoàn Mỹ từng làm trong những năm 1960. Khi bắt đầu bỏ giá cạnh tranh với Gulliver, Guinness cũng dựa trên việc trao đổi cổ phiếu và tiền mặt của chính mình. Vì vậy, yếu tố quyết định sẽ là giá cổ phiếu của Argyll và Guinness; càng tăng giá cổ phiếu, cái giá họ đưa ra càng có giá trị hơn.

Guinness đã bắt tay vào chiến dịch bơm giá cổ phiếu và do đó nâng cao giá thầu. Không có gì là bất hợp pháp khi mọi người mua hay Morgan Grenfell chào bán chứng khoán Guinness. Roger Seelig nhờ một người bạn lực lưỡng đeo kính là Nam tước Spens – người từng làm cho Morgan Grenfell nhưng khi đó là giám đốc tài chính doanh nghiệp của Henry Ansbacher – dụ dỗ khách hàng mua vào hai triệu cổ phiếu. Jacob Rothschild đã mua. Theo số liệu báo cáo, Robert Maxwell cũng mua hai triệu cổ phiếu. L. F. Rothschild Unterberg Towbin mua một lô sáu triệu cổ phiếu Guinness, sau đó bán lại cho Morgan Grenfell khi trận chiến kết thúc. Các giao dịch này chỉ bất hợp pháp nếu Guinness đã bảo

lãnh mua cổ phần hoặc đảm bảo phía bên mua không bị lỗ.

Điều đó sẽ vi phạm Luật Doanh nghiệp năm 1985, nghiêm cấm các công ty mua hoặc giúp người khác mua cổ phiếu của chính mình. Việc có hay không hành vi phạm tội xảy ra liên quan đến "sự vụ" Guinness tất nhiên sẽ được giải quyết theo trình tự tố tụng hình sự bắt đầu từ năm 1991, trong đó các bị đơn phủ nhận mọi cáo buộc.

Cho dù luật pháp quy định như thế nào thì Seelig, Saunders và giám đốc tài chính Olivier Roux của Guinness vẫn bị cáo buộc dàn xếp một nhóm đồng lõa hoặc một câu lạc bộ người hâm mộ để thổi phồng giá cổ phiếu Guinness trong khi làm hạ giá cổ phiếu Argyll. Họ được cho là đã tiến hành công việc bí mật trên quy mô lớn và trắng trợn đến mức người ta tự hỏi làm thế nào họ có thể không bị phát hiện về lâu dài. Danh sách các thương vụ cắt giảm của cuộc chiến Guinness phải được xem xét cẩn trọng. Doanh nhân người Anh Gerald Ronson, Chủ tịch Tổng công ty Heron, đã giới thiệu Seelig với Ivan Boesky, một người Mỹ khét tiếng trong kinh doanh chứng khoán. Bị Seelig thúc giục, Boesky đổ 100 triệu bảng Anh vào Guinness và thêm vào đó là "bán khống" chứng khoán Argyll để ép giá. Mắt xích Boesky sau này sẽ làm sáng tỏ một bí mật của thương vụ mua lại Guinness: tại sao cổ phiếu Argyll chiều nào cũng sụt giá mạnh ở London, đúng lúc sàn giao dịch New York mở cửa. Công ty Schenley Industries của Mỹ đã mua 60 triệu bảng Anh cổ phiếu của Guinness. Trùng hợp ngẫu nhiên là sau đó nó đã được gia hạn hợp đồng để tiếp thị rượu whisky của Dewar tại Mỹ. Ngân hàng lâu đời và uy tín nhất của Thụy Sĩ là Bank Leu nắm giữ lượng cổ phần lớn nhất vì đã mua 10 triệu cổ phiếu. Họ bị cáo buộc đã được cam kết sẽ không bị lỗ.

Khi cổ phiếu của Guinness tăng không phanh tới mức giá trên trời do bị thổi giá trong việc dàn xếp mua, Gulliver khiếu nại với Hội đồng Mua lại. Kể từ năm 1968, nước Anh vẫn dựa vào hội đồng tư này để thực thi Bộ Luật Mua lại. Cơ quan tự lập quy này dường như quá hiền lành nên không thể đối phó với những chiến thuật hà khắc và văn hóa lính đánh thuê của London hiện đại. Về sau, hội đồng bị bẽ mặt vì đã không ra tay sau khi Argyll khiếu nại. Morgan Grenfell cũng cáo buộc Argyll thổi giá cổ phiếu *của công ty lên cao*. Cuối cùng, cuộc chiến chấm dứt khi cổ phiếu của Guiness tăng lên 25%. Ngày 18 tháng 4 năm 1986, Ernest Saunders tuyên bố chiến thắng trước Argyll, khẳng định họ đã nắm giữ hơn 50% cổ phần của Distillers trong một cuộc đấu giá lên tới 2,53 tỷ bảng Anh. Morgan Grenfell giành chiến thắng trong một thương vụ thâu tóm lớn, xấu xa, tàn bạo nhất trong thập kỷ và sung sướng

đắm mình trong vinh quang đáng ngờ.

Đặt vấn đề đạo đức sang một bên, Morgan Grenfell đã thực hiện những bước đi đầy rủi ro về tài chính trong thương vụ với Guiness, cung cấp thêm bằng chứng cho thấy tâm lý chiến thắng bằng mọi giá của nó. Nó mua 180 triệu bảng Anh của cổ phiếu của Distillers, vắt kiệt nguồn vốn chỉ có 170 triệu bảng Anh của mình. Hành vi này bị Ngân hàng Trung ương Anh đánh giá là vô trách nhiệm đến mức ngay lập tức ban hành quy định mới, theo đó, một ngân hàng không được dùng quá 25% số vốn của họ để đi mua cổ phiếu. Đây được cho là khiển trách ngầm đối với Morgan Grenfell. Một lần nữa, ngân hàng vốn là đồng minh trung thành nhất của Ngân hàng Trung ương Anh trong thời Teddy Grenfell bây giờ dường như lại là kẻ thù chính của họ.

Bất kỳ kế hoạch gian lận cổ phiếu nào cũng có một điểm yếu nghiêm trọng: giá cổ phiếu được thổi phồng như vậy sẽ ra sao khi các đạo cụ bí mật bị gỡ bỏ? Rõ ràng Roger Seelig sợ rằng các đồng minh đột nhiên có thể bán tống bán tháo tới 20% cổ phần của Guinness trên thị trường. Đúng là giá của nó bắt đầu trượt mạnh từ mức giá mua lại là 355 xu một cổ phiếu. Nếu đúng như cáo buộc rằng Guinness đã hứa sẽ đảm bảo cho nhóm đồng lõa không chịu thiệt hại, thì nó sẽ phải gánh một khoản nợ rất lớn khi giá cổ phiếu giảm mạnh. Seelig kêu gọi các tổ chức nắm giữ cổ phần cho đến mùa thu. Mayhew ở Cazenove, nhân viên môi giới của Guinness, cũng đã vạch ra một kế hoạch cho Guinness để mua lại cổ phần của Morgan Grenfell trong Distillers, chỗ cổ phần này sẽ được chuyển đổi thành cổ phiếu Guinness sau khi tiếp quản.

Nhiều biện pháp trực tiếp được thực hiện để ngăn chặn việc bán tháo cổ phần. Nam tước Spens sở hữu một lô hai triệu cổ phiếu mà Guinness bị cáo buộc là đã trả cho ông 7,6 triệu bảng Anh. Seelig và Oliver Roux, cố vấn tài chính của Saunders, được cho là đã xếp 7,6 triệu bảng Anh vào hạng tiền gửi không lãi suất để ngăn cản Spens bán cổ phần. Thật khó để thấy điểm khác biệt giữa một sự đảm bảo *trên thực tế* và việc mua đứt. Một cáo buộc khác cho rằng Ngân hàng Bank Leu ở Thụy Sĩ cũng có một khoản "tiền gửi" trị giá 50 triệu bảng Anh từ Guinness để đảm bảo sẽ không thanh lý lượng cổ phần đang nắm giữ. Mùa hè năm 1986, Guinness chuyển 69 triệu bảng Anh cho một quỹ liên doanh của Ivan Boesky, người đã đầu tư rất mạnh vào cổ phần của Guinness. Việc này sau đó khiến Ban Quản trị của Guinness bất bình và vội vàng sa thải Ernest Saunders. Khi tất cả các giao kèo cuối cùng bị phơi bày trên mặt báo, việc thao túng giá cổ phiếu đã lên tới con số gây choáng váng là 200 triệu bảng Anh.

Để hiểu những phản ứng quyết liệt của công chúng sau khi vụ bê bối Guiness bị phơi bày, chúng ta cần nhắc tới một vài yếu tố. Lần đầu tiên trong lịch sử, người ta thấy những thương vụ mua lại thù địch trị giá hàng tỷ bảng Anh trở nên phổ biến. Trong thời kỳ Thủ tướng Thatcher nắm quyền, số lượng người nắm giữ cổ phiếu ở Anh đã tăng gấp hơn ba lần, lên tới chín triệu người. Chưa bao giờ có nhiều người tập trung theo dõi những động thái của London đến thế. Đi kèm với Big Bang là hàng loạt sự công khai đáng sợ. Và ít nhất là một phần công chúng tôn thờ những chuyên gia tài chính mới. Vào thời Guinness, Morgan Grenfell là chỗ làm cực kỳ hấp dẫn, nhận được khoảng 1.500 đơn ứng tuyển cho 30 vị trí tuyển dụng hằng năm từ những sinh viên tốt nghiệp đại học, một nửa trong số đó là từ trường Oxford và Cambridge. Vì vậy, một phần phẫn nộ từ công chúng thể hiện sự sùng bái trước đó đối với những thần tượng mới.

Bên cạnh đó, còn có một cảm giác ngày càng gia tăng cho rằng thị trường tài chính London đã làm tổn hại tới văn hóa chung và nền kinh tế. Tờ *The New Statesman* gọi London là "một sòng bạc không yêu nước tự trả cho mình mức lương cao ngất ngưởng để nhảy múa trên mộ của ngành công nghiệp Anh".[13] Sir Claus Moser của N. M. Rothschild cảnh báo: "Thị trường tài chính đã hấp thụ quá nhiều người giỏi nhất trong chúng ta. Nếu là một nhà độc tài ở Anh, tôi sẽ chuyển 9/10 trong số họ vào lĩnh vực sản xuất, công nghiệp và giảng dạy".14 Giống như ở Phố Wall, những giao dịch tài chính cấp cao đã không còn dính dáng nhiều đến việc bỏ vốn cho các hoạt động của ngành công nghiệp. Thay vào đó, nó cấp tiền cho những thay đổi trong quyền sở hữu ở ngành công nghiệp, vì lợi ích tuyệt đối của các ngân hàng và những tay đi thâu tóm. Cộng thêm lòng ghen tỵ của tầng lớp bình dân Anh với mức lương cao ngất ở thị trường tài chính, người ta sẽ hiểu được sự phẫn nộ ngùn ngụt của công chúng đối với vụ Guiness.

Năm 1986, Morgan Grenfell cũng trải qua một vụ bê bối khác. Ngay sau Big Bang và trước khi những tiết lộ về vụ Guinness nổi lên, công ty đã bị nhục nhã vì một vụ giao dịch nội gián. Trưởng bộ phận giao dịch chứng khoán mới, Geoffrey Collier, 35 tuổi, đã được thuê để đương đầu Big Bang với mức lương 284.000 đô-la. Ông này gia nhập ngân hàng một năm trước đó, sau khi thành lập một văn phòng ở New York cho Vickers da Costa, công ty môi giới về sau bị Citicorp thâu tóm. Trong quá khứ, chính quyền Anh có thái độ khá dễ dãi đối với giao dịch nội gián, thậm chí nó không hề bị coi là một hành vi phạm tội cho đến tận năm 1980. Thái độ không *can thiệp vào tự do kinh doanh* này không phù hợp với các tập đoàn mới mở từ thời Big Bang. Đã có những lo ngại rằng các

chuyên gia giao dịch chứng khoán sẽ lợi dụng thông tin từ bộ phận sáp nhập của họ. Việc tham gia thị trường tài chính toàn cầu cũng đòi hỏi những tiêu chuẩn phổ quát cao hơn. Đây là mối quan tâm đặc biệt của chính phủ Thatcher khi muốn đảm bảo vị thế toàn cầu của London. Ngay trước Big Bang, Morgan Grenfell đưa ra một hướng dẫn nội bộ ghi rõ rằng bất cứ nhân viên nào mua cổ phần đều phải được chuyển qua các nhà môi giới của chính Morgan Grenfell. Hình phạt đối với việc vi phạm quy tắc là bị miễn nhiệm không cần thông báo.

Collier đã thực hiện những giao dịch mua bất hợp pháp thông qua công ty cũ Scrimgeour Vickers. Ông ta thu về những lợi nhuận nhỏ nhờ giao dịch mua 60.000 cổ phiếu của Associated Engineering sau khi biết rằng Hollis, một khách hàng của Morgan, sắp thu mua nó. Collier cũng gần như kiếm được một thương vụ béo bở khi có được hợp đồng mua trước của Cadbury Schweppes, công ty sau đó bị General Cinema, một khách hàng khác của Morgan Grenfell, mua lại. Tuy nhiên, giao dịch của ông trong Associated Engineering dẫn đến nhiều nghi ngờ, buộc ông phải bán hợp đồng quyền chọn mua Cadbury sớm và chịu lỗ. Sau khi Scrimgeour Vickers mách Morgan Grenfell về giao dịch của Collier, ngân hàng buộc ông này từ chức vào ngày 10 tháng 11 năm 1986. Việc này đã gây sốc cho cả thị trường London. Collier nhận một năm án treo và và 25.000 bảng Anh tiền phạt. Vụ này đã tăng cường quyết tâm của những người muốn có các quy định chặt chẽ hơn khi các ngân hàng biến thành những tập đoàn đầy xung đột về lợi ích.

Vụ bê bối Collier là chỉ là sự mở màn cho các chương tiếp theo của vở kịch. Vào cuối năm 1986, Morgan Grenfell chuẩn bị khép lại một năm tăng trưởng vượt bậc, thêm 833 triệu đô-la tiền vốn, gấp đôi năm trước. Sau đó, Ivan Boesky nhận tội vào tháng 11 và chấp nhận trả 100 triệu đô-la tiền phạt vì giao dịch nội gián. Chưa một ai dám nghĩ tới sự dính líu của Morgan Grenfell. Nhưng khi điều tra Collier, SEC đã chia sẻ thông tin với Bộ Thương mại và Công nghiệp của Vương quốc Anh theo một hiệp ước song phương mới. Chính thông tin từ Boesky, được chính quyền Mỹ chuyển giao cho chính quyền Anh, đã dẫn đến vụ điều tra Guinness. Việc cổ phiếu này tăng giá một cách đáng ngờ không phải nguyên nhân duy nhất dẫn tới cuộc điều tra toàn diện này.

Được trang bị với những quyền năng mới từ Big Bang, các nhà điều tra của Bộ Thương mại và Công nghiệp xúc tiến ngay hành động.

Vào đầu tháng 12, ba tuần sau khi vụ việc Collier vỡ lở, họ tổ chức các cuộc khám xét buổi sáng đồng thời vào trụ sở chính của Guinness tại Quảng trường Portman và Morgan Grenfell để thu thập thông tin. Suốt một tháng liền sau đó, báo chí đưa tin liên tục về vụ bê bối, làm nổi lên những oán giận tiềm ẩn của công chúng với giới tài phiệt. Không ai ở số 23 Great Winchester thấy cơn giông đang kéo đến. Seelig tự nghĩ rằng ngân hàng sẽ chống lưng cho ông. Khi một phóng viên cho biết: "Ông Seelig, đồng nghiệp sẽ thí mạng ông", ông ta còn tỏ ra ngờ vực: "Anh làm tôi bực rồi đấy. Chúng tôi ở đây rất đoàn kết".[15] Nhưng dưới sức ép dữ dội, Morgan Grenfell nói với Seelig rằng ông gây chú ý quá nhiều và phải bị hy sinh. Trong một loạt quyết định đầy biến động vào cuối tháng 12, Morgan Grenfell từ bỏ vai trò ngân hàng bán buôn của Guinness và sa thải ngôi sao sáng nhất của họ, Roger Seelig. Vì hội đồng quản trị Guinness đã thuê Lazard Brothers làm cố vấn mới, một số nhà quan sát nhận thấy động thái PR của Morgan Grenfell chẳng còn nghĩa lý gì.

Morgan Grenfell hy vọng điều này sẽ thanh lọc ngân hàng và chấm dứt vụ lùm xùm. Ngân hàng gửi một bức thư đảm bảo cho các cổ đông về điều đó. Tuy nhiên, công chúng vẫn gây áp lực buộc ngân hàng phải làm nhiều hơn thế. Ngay cả trong giới tài phiệt London, người ta vẫn không che giấu được vẻ hài lòng khi thấy Morgan Grenfell bị trừng phạt. "Khi một ngân hàng thành công vượt trội trên lưng của những kẻ hung hãn và không muốn lấy lòng hay giúp đỡ những ngân hàng khác sẩy chân, chẳng ai thèm giúp đỡ", một giám đốc điều hành của đối thủ cho biết. "Rõ ràng là không ai sẵn sàng đứng ra cứu họ".

Bên trong ngân hàng, môi trường biến hóa bỗng nhiên trở thành vũng cát lầy. Một nhân viên cũ nhớ lại: "Phản ứng đầu tiên là sốc và ghê sợ tột độ. Chẳng có thông báo lớn nào cả. Nó giống như vòi nước nhỏ từng giọt nước đắng. Sự việc cứ thế diễn biến. Đó là một nỗi kinh hoàng thực sự đến độ phá tan ngân hàng từ bên trong". Ngày 9 tháng 1 năm 1987, Ernest Saunders mất chức chủ tịch của Guinness. Một tuần sau đó, Price Waterhouse vạch ra các hoạt động chia sẻ hỗ trợ trị giá 200 triệu bảng Anh, lập bản đồ liên kết ở một số quốc gia. Họ báo cáo cho Hội đồng quản trị Guinness về sự tồn tại của 25 triệu bảng Anh trong những hoá đơn bí ẩn. Chiến dịch này lớn tới mức gần như không tưởng.

Lẽ ra Morgan Grenfell có thể trông cậy vào thiện chí của Ngân hàng Trung ương Anh, nhưng nó đã để tuột mất mối quan hệ lịch sử đó. Kể từ Sir John Stevens qua đời năm 1973, không có một giám đốc nào của Morgan Grenfell ngồi trong Ban điều hành của

Ngân hàng Trung ương Anh. Một số người nhìn nhận điều này như sự phản ánh về việc giới chức không hài lòng với họ. Những người khác thì chỉ nghĩ nó cho thấy Morgan Grenfell thiếu vắng một giám đốc điều hành có tầm vóc thực sự. Phó Thống đốc ngân hàng Trung ương George Blunden không thỏa mãn với việc sa thải Seelig và nghĩ rằng Reeves và Walsh hoặc là kẻ bất lương, hoặc là kẻ ngốc. Cho tới ngày 18 tháng 1 năm1987, Reeves, với thu nhập 300.000 bảng Anh một năm, và Walsh, với thu nhập 200.000 bảng Anh một năm, cảm thấy an toàn và khẳng định họ sẽ ở lại. Họ không thấy tình trạng tham nhũng có hệ thống và vì thế không cần thêm động thái nào khác. "Họ gọi tất cả mọi người trong bộ phận tài chính doanh nghiệp", một cựu giám đốc nói. "Họ cho biết ban quản lý đã suy xét bản chất thấu đáo các thương vụ lớn và không cần lo lắng. Họ nói: 'Chúng tôi sẽ gắn bó ở đây, sẽ không có chuyện từ chức'".

Mơ tưởng này tan biến chỉ trong 48 giờ. Vào thời điểm bầu cử sắp diễn ra, đảng Bảo thủ sợ bị trả đũa nếu họ có vẻ chiều chuộng giới tài phiệt. Có lẽ Margaret Thatcher nhìn thấy một cơ hội để cướp đà của đảng Lao động bằng cách tỏ ra mạnh tay kỷ luật phe của chính mình. Rất nhiều người trong thành phố London cũng sợ rằng vụ bê bối lan rộng sẽ kéo theo việc kêu gọi thiết lập thêm các quy định, điều không ai ở thị trường tài chính London mong muốn. Robin Leigh-Pemberton, Thống đốc Ngân hàng Trung ương Anh, nói với một khách mời ăn tối rằng Guinness là "một mối đe dọa cho toàn bộ nền tảng lòng tin vẫn chiếm ưu thế trong đời sống kinh doanh của chúng ta và ở London nói riêng".[16] Đảng Bảo thủ sợ bị mang tiếng mềm mỏng với giới tài phiệt tới mức Nghị sĩ John Wakeham, lãnh đạo phe thiểu số trong Hạ viện và là cố vấn thân cận của Margaret Thatcher, nói: "Chúng ta phải nhanh chóng tung ra còng tay".[17]*Còng tay* đã trở thành một ẩn dụ làm công chúng hồi hộp, nó ám chỉ những biện pháp thi hành công lý cứng rắn và thẳng tay với các ông lớn. Nó được nhắc lại trên một vài tờ báo, dẫn lời từ các quan chức chính phủ giấu tên.

Blunden kêu gọi Sir Leslie O'Brien, cựu Thống đốc Ngân hàng Trung ương Anh, người đã thành lập Hội đồng Tiếp quản và trớ trêu thay, từng trừng phạt hành vi của Morgan Grenfell một thế hệ trước trong những trận chiến của Gallaher-American Tobacco và *News of the World*. Thế nhưng, O'Brien bây giờ làm cho Hội đồng tư vấn quốc tế của Morgan Grenfell. Blunden trích dẫn Điều 17 của Luật Ngân hàng, trong đó cho phép Ngân hàng Trung ương Anh có thẩm quyền bãi nhiệm các quan chức do quản lý ngân hàng thiếu thận trọng. Điều này có vẻ đã không đạt hiệu quả như mong muốn với Reeves và Walsh. Ngân hàng đưa ra một

tuyên bố sẽ không sa thải thêm bất cứ ai.

Khi đó, bà Thatcher bắt đầu gây áp lực tới Bộ trưởng Tài chính Nigel Lawson nhằm truy cứu thêm trách nhiệm về vụ Guinness. Trong một động thái can thiệp bất thường, bà nói với Lawson: "Tôi muốn Reeves và Walsh bị sa thải ngày hôm nay, không phải tuần tới hay tháng tới, mà là trưa nay". Yêu cầu của bà ngay lập tức được chuyển tới Ngân hàng Trung ương Anh và sau đó truyền tới một phái đoàn của Morgan Grenfell do Nam tước Catto đứng đầu. Trong văn phòng của Thống đốc Ngân hàng Trung ương Anh Robin Leigh-Pemberton, người của Morgan bị cảnh báo thẳng thừng rằng nếu họ không thực hiện những động thái nhất định, Lawson sẽ xuất hiện trước khi Hạ viện thông báo rằng chính phủ sẽ chọn một ban giám đốc mới cho Morgan Grenfell. Sau đó, Nam tước Catto và Sir Peter Carey, một giám đốc của Morgan, đã gặp Reeves và Walsh, những người đã "bị lịch sự mời ra ngoài", theo thông báo chính thức của Morgan Grenfell.[18] Đúng như Thatcher yêu cầu, hai vị giám đốc bị sa thải vào giờ ăn trưa. Đó là một sự đảo chiều ngoạn mục: vị thủ tướng luôn ủng hộ thị trường tự do đã hạ gục ngân hàng kinh doanh lớn nhất London trong thảm họa tồi tệ nhất đối với một ngân hàng ở đây trong nhiều năm. Một cây viết của tờ *Financial Times* London bình luận về thảm họa kép của vụ Collier và Guiness: "Không có hồi kết cho những thảm họa mà thị trường có thể mơ tưởng (hoặc ước mong) sẽ xảy ra với Morgan".[19]

Vụ bê bối Guinness để lại nhiều hậu quả rộng khắp ở London. Nhiều người kêu gọi quốc hội đàn áp thẳng tay các ngân hàng. Là một phần của Big Bang, Chính phủ đã thành lập Ban Chứng khoán và Đầu tư mới để giám sát một cụm các nhóm tự quản. Sau Guinness, các nhà cải cách muốn tôi luyện SIB, làm cho nó giống như SEC và giảm bớt sự thống trị của giới tài phiệt. Có nhiều đề xuất nhằm cấm bên phát hành đưa ra đảm bảo cho bên thứ ba để mua cổ phiếu trong một thương vụ tiếp quản ("điều khoản Seelig") và tránh việc các công ty có cổ phần thương mại trong kết quả kinh doanh mua cổ phiếu ("điều khoản Riklis", sau vụ Meshulam Riklis của Schenley Industries). Thành phố chuyển tiếp từ mạng lưới cũ đến một trung tâm tài chính được kiểm soát nghiêm ngặt.

Trong khi chờ đợi kết quả các cuộc điều tra vô tận của chính phủ, Morgan Grenfell lâm vào thế bế tắc. Tháng 5 năm 1987, Ernest Saunders bị bắt vì bị cáo buộc hủy và ngụy tạo các giấy tờ của Guinness. Cuối năm đó, Roger Seelig bị bắt với lời buộc tội giả mạo những hoá đơn trị giá 2,5 triệu bảng Anh và sử dụng chúng, ít

nhất là một phần, nhằm che đậy khoản bồi thường cho các thành viên của "câu lạc bộ người hâm mộ". Seelig bị buộc tội nặng hơn nữa vì âm mưu tạo ra một thị trường giả và ăn cắp 1 triệu bảng Anh từ Guinness hai tuần sau khi Bộ Thương mại và Công nghiệp đột kích lần đầu tiên vào Morgan Grenfell đầu tháng 12 năm 1986. Năm nhân vật tiếng tăm khác ở London cũng bị bắt giữ.

Năm đó, Hội đồng Mua lại phán quyết rằng Guinness đã phạm luật trong cuộc chiến Distillers. Điều này sau đó đã khiến Guinness phải chịu trách nhiệm đền bù 85 triệu bảng Anh cho các cựu cổ đông của Distillers. Guinness có thể sống sót qua một đòn như vậy, nhưng nếu công ty quay lại và đệ đơn chống lại Morgan Grenfell, ngân hàng nhỏ hơn rõ ràng sẽ lao đao. Trong suốt quá trình điều tra DTI, các lãnh đạo của Morgan Grenfell sống với cơn ác mộng liên tục này; rõ ràng Guinness có thể giáng một đòn chí mạng.

Tuy nhiên, cuối cùng Guiness lại không ra đòn gây tổn thương nào. Đối thủ lâu dài của ngân hàng, Warburgs, dù thương tích đầy mình vẫn tăng trưởng nhảy vọt để đạt được vị trí số một trong mảng thâu tóm, nhưng Morgan Grenfell bám chắc ở vị trí thứ hai trong năm 1987. Chỉ nhìn vào các công ty có mặt trên thị trường chứng khoán, ngân hàng thực sự vẫn ở vị trí đầu tiên trong năm đó. Khách hàng tiếp tục làm việc với ngân hàng và nhân viên không nghỉ việc hàng loạt. Có lẽ điều khó chịu nhất là các nước thuộc thế giới thứ ba vốn tìm đến Morgan Grenfell vì hào quang xưa cũ của nó giờ bị dính vào một ngân hàng ô nhục.

Trong vài tháng đầu năm 1987, Morgan Grenfell được Ngân hàng Trung ương Anh quản lý, với Sir Peter Carey có vóc dáng thấp bé, để ria mép làm chủ tịch. Ngân hàng thôi không còn để các ngôi sao thâu tóm tự tung tự tác nữa. Sự xuất hiện của các ủy ban, quan chức, tổ chức đoàn là những điều chỉnh cần thiết. Guinness đối mặt với sự thiếu vắng nhà lãnh đạo vững vàng và thiếu sót trong quản lý của một "người đứng đầu" đã điều hành ngân hàng như một đối tác tư nhân. Những giám đốc điều hành già nua dường như ở một vũ trụ khác hẳn so với các chuyên gia tiếp quản trẻ tuổi. Vì các chuyên gia sáp nhập giờ đây trực thuộc một tổ chức kỷ luật hơn, một số người đã bỏ việc, đặc biệt là George ("Teddy") Magan và phần lớn đội tiếp quản ở New York.

"Họ đặt một cái yên trên một con ngựa chưa từng bị kìm kẹp", một ngôi sao nghỉ việc cho biết. "Đây từng là một tổ chức tự do đầy phẩm chất kinh doanh. Chúng tôi đến đây vì lẽ đó. Hãng gian hùng nhất trong các ngân hàng bán buôn lại đi lập ủy ban. Tuy

nhiên, hãng này vốn không hình thành trên cơ sở thận trọng và các quy trình, kiểm tra, giám sát. Reeves và Walsh đã tạo ra một bong bóng kỳ diệu, một nhà kính và giờ thì không có cơ hội để làm điều đó nữa". Nhiều người ở Anh thì nói "Lạy Chúa".

Ngay sau vụ thâu tóm, một lãnh đạo của Morgan Grenfell nói với báo chí: "Những người tầm cỡ như Ernest Saunders sẽ không muốn làm việc với Morgan Grenfell nếu chúng tôi nói rằng chúng ta sẽ không làm được một vài điều thể theo nguyên tắc của Hội đồng Mua lại".[20] Thói quen thay đổi hoặc viết lại các quy tắc vốn được áp dụng bừa bãi trong vòng 20 năm qua, giờ đẩy Morgan Grenfell đi qua ranh giới. Tên tuổi Morgan vốn luôn đồng nghĩa với uy tín và sự tin tưởng, giờ đây, với Guinness, nó đã trở thành một điển hình cho bê bối trong London thời hiện đại.

Chương 35
Thổi giá

Phố Wall trong thời đại Reagan dường như đi theo vết dấu của những năm 1920. Giới bình luận ghi nhận sự tương đồng kỳ lạ giữa hai thập niên – thị trường chứng khoán bùng nổ, chính sách giảm thuế của phe Cộng hòa, khủng hoảng nợ tại châu Mỹ Latinh, tiền tệ bất ổn, làn sóng sáp nhập, các cuộc chiến thương mại, ngành nông nghiệp và năng lượng sụt giảm. Chủ tịch Fed Paul Volcker giúp hóa giải giảm phát, cũng giống như Ben Strong trong những năm 1920, và thế giới đột nhiên bơi trong tiền mặt. Báo chí đăng chi chít đồ thị của thị trường chứng khoán từ thời Coolidge và Hoover cho tới thời Reagan, xoa dịu cả hai phe đầu cơ giá lên và giá xuống. Cũng giống như những năm 1920, giới chuyên gia nhận định rằng các hệ số giá trị cũ đã lỗi thời và một lần nữa lo lắng về sự thiếu hụt của cổ phiếu phổ thông. Bong bóng đầu cơ trên Phố Wall một lần nữa được coi là dấu hiệu của phát triển kinh tế.

Trong những năm 1920, Mỹ là chủ nợ lớn nhất của thế giới, một thế lực trỗi dậy với thặng dư thương mại ngày càng lớn. Được trang bị công nghệ vượt trội, các công ty Mỹ mở rộng trên toàn cầu. Tuy nhiên, sự phát triển nóng của Phố Wall trong những năm 1980 đã che giấu việc thụt giảm về vị trí kinh tế của Mỹ so với Nhật Bản và châu Âu. Do chính sách cắt giảm thuế và thâm hụt ngân sách của Reagan, Mỹ trở thành con nợ ròng của các nước trên thế giới. Thị trường chứng khoán điên cuồng không giúp tăng cường khả năng cạnh tranh của Mỹ, cũng chẳng xử lý các thâm hụt thương mại dai dẳng từ đầu những năm 1970. Tin nóng buổi sáng gào thét về những giao dịch hàng tỷ đô-la được cho là sẽ cải thiện nền kinh tế, nhưng dường như không giúp gì trong việc tăng cường vị thế của Mỹ trên thị trường thế giới.

Khi Phố Wall hồi tỉnh, giới trẻ Mỹ đổ xô đến sới bạc này. Đến năm

1986, cứ 10 sinh viên tốt nghiệp Đại học Yale lại có một người ứng tuyển vào vị trí tại First Boston và hơn 30% sinh viên tốt nghiệp trường Kinh doanh Harvard vào làm việc tại Morgan Stanley; Goldman, Sachs; Merrill Lynch hoặc First Boston. Họ gia nhập một thế giới chẳng còn mấy điểm chung với Phố Wall nghiêm trang, lịch lãm vào những năm đầu sau chiến tranh. Ngay cả cái tên của nó giờ đây cũng không còn đúng nữa. "Ngoại trừ Brown Brothers Harriman, chẳng còn ngân hàng đầu tư nào trụ lại Phố Wall", Martin Turchin đến từ công ty Edward S. Gordon nói.[1] Tất cả đều theo khách hàng dịch chuyển lên khu phía bắc.

Thời Reagan chứng kiến sự sụp đổ của hình thái ngân hàng quan hệ, đồng thời chấm dứt nét hoa mỹ và lịch thiệp trên Phố Wall. Phố Wall trở nên cứng rắn, tầm thường, thông thái và nam tính hơn bao giờ hết. Thế giới xanh-đi-ca nhàn hạ tiêu tụy dần sau Quy tắc 415 và Bộ Quy tắc các chủ ngân hàng quyền quý đã hoàn toàn lỗi thời. Khi việc săn lùng khách hàng không còn là điều cấm kỵ, các ngân hàng đầu tư bắt đầu đụng độ nhau. Không còn bất kỳ thỏa thuận xã giao nào làm dịu được những tham vọng luôn tồn tại trong ngành tài chính. Phố Wall nằm dưới tay các giám đốc điều hành trẻ trung, sáng láng, những người có vẻ chỉ theo đuổi mỗi lợi nhuận hạn hẹp mà vô tư lự một cách lạ kỳ trước những mối quan tâm chính trị hoặc xã hội lớn hơn.

Năm 1985, Morgan Stanley lựa chọn Eric Gleacher kế nhiệm Joe Fogg trong vai trò người đứng đầu Bộ phận Mua bán và Sáp nhập. Trước đó, tại Lehman Brothers Kuhn Loeb, Gleacher là cấp trên của Adrian Antoniu. Là một cựu chỉ huy hải quân, ông có bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh của Đại học Chicago, tin vào phong cách tiếp quản hăng hái (gung-ho) và điều hành bộ phận của mình bằng kỷ luật quân đội. Được gọi là một "bức tường thép" tại bàn thương lượng, ông có thể lực cực tốt và thường trượt tuyết, đánh golf hoặc chạy marathon khi có thời gian rảnh. Qua Gleacher, Morgan Stanley phân nhánh từ những giao dịch thôn tính thay cho các tập đoàn lớn để làm ăn trực tiếp hơn với những kẻ săn doanh nghiệp. Ví dụ, Gleacher chào mời được Ronald O. Perelman, người thích hút xì gà, làm khách hàng. Ông này sau đó mua lại Revlon Incorporated trong một cuộc chiến quyết liệt vào năm 1985.

Trong công xưởng sáp nhập của mình, Gleacher có một đội ngũ 10 người trẻ trung sáng láng. Họ không làm gì ngoài việc tạo ra những thương vụ để công ty bán cho khách hàng. Năm 1978, Bob Greenhill nhận xét rằng Morgan Stanley chỉ thực hiện những thương vụ của khách hàng, chứ không hề khởi xướng chúng.[2] Giờ

đây sự thụ động đã không còn: mỗi thương vụ được công bố trong tờ báo buổi sáng đã được tính kỹ cho phương diện lợi nhuận. Mỗi buổi sáng, 10 anh chàng giỏi giang này xếp hàng bên ngoài văn phòng của Gleacher để trình bày ý tưởng của họ một cách chớp nhoáng. Khi một thuộc cấp mang một quyển sổ dày gần 8cm gồm đầy đủ các số liệu cho một thương vụ tiềm năng, Gleacher vứt luôn vào thùng rác. "Hãy trở lại khi anh biết rõ những gì mình đang nói", ông nói.[3]

Phố Wall dường như không còn lệ thuộc vào khách hàng doanh nghiệp, hoặc đơn giản là người thực hiện những mong muốn của khách hàng nữa. Giờ đây, nó có một cuộc sống riêng. Thay vì tiếp nhận tín hiệu từ khách hàng, Gleacher tin rằng "những người tạo ra thương vụ không bao giờ nên chấp nhận lời từ chối", tờ *Fortune* khẳng định.[4] Tạp chí này đưa tin về việc ông đã thuyết phục Robert Cizik của Cooper Industries ở Houston như thế nào để họ mua lại McGraw Edison. "Hãy để tôi bay xuống và nói chuyện với ngài", Gleacher đã nói trong một cuộc gọi tiếp cận khách hàng tiềm năng. "Tôi dám cá tiền của mình vào đây".[5] Phần trình bày thuyết phục của ông ngày hôm sau đã khiến Cooper Industries chấp thuận thực hiện thương vụ thôn tính trị giá 1 tỷ đô-la, còn Morgan Stanley lãi ròng 4 triệu đô-la. Gleacher cũng thuyết phục Pantry Pride tiếp nhận Revlon, mang về 30 triệu đô-la tiền lệ phí trong vụ mua lại của Ronald O. Perelman được tài trợ bằng một đống trái phiếu tạp. Mới chỉ một thập kỷ trước, các ngân hàng non trẻ còn run lên khi đòi khoản phí 1 triệu đô-la.

Tỷ lệ công ty Mỹ từng trải qua bàn tay của các công xưởng sáp nhập là một con số đáng kinh ngạc. Năm 1982, Morgan Stanley xử lý 8,5 tỷ đô-la trong các giao dịch sáp nhập. Trong vòng hai năm, con số đó bùng nổ đến mức kỷ lục 52 tỷ đô-la. Sau thời điểm thụt lùi dưới bàn tay của Fogg, Morgan Stanley đánh bật đội First Boston của Bruce Wasserstein và Joe Perella vào năm 1985 để giành lại vị trí hàng đầu trong lĩnh vực sáp nhập. Nó thu về mức phí đáng kinh ngạc 82 triệu đô-la và đem lại cho Morgan Stanley mức lợi nhuận cao nhất về vốn chủ sở hữu trên Phố Wall. Trong bốn năm dẫn đến sự sụp đổ của thị trường chứng khoán vào năm 1987, Morgan Stanley tham gia các thương vụ sáp nhập và mua lại có giá trị tới 238 tỷ đô-la. Như Joe Flom phát biểu vào năm 1989: "Chúng tôi vừa trải qua quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp lớn nhất lịch sử trong vòng 15 năm qua".[6] Những số liệu này ấn tượng tới độ khiến công chúng bàng hoàng kinh ngạc.

Nhiều thương vụ được thúc đẩy do những thay đổi cần thiết. Tại thời điểm công nghệ cập nhật liên tục, những công ty lớn mạnh

đã phải chuyển vốn từ các ngành công nghiệp đang chết mòn sang những ngành đang trỗi dậy. Cạnh tranh với nước ngoài và việc bãi bỏ nhiều quy định lúc này đang khuyến khích sự thay đổi căn bản trong những ngành đến giờ vẫn được bảo hộ, bao gồm hàng không, viễn thông, năng lượng, truyền thông và cả tài chính. Ngân hàng đầu tư là những đại lý hội nhập toàn cầu của thị trường, cũng giống như vai trò của nó khi hàn gắn thị trường các quốc gia lại với nhau trong thời đại của Pierpont Morgan.

Tuy nhiên, có quá nhiều thương vụ dường như do các ngân hàng đầu tư và những kẻ săn doanh nghiệp ấp ủ với mục đích đơn thuần là làm giàu cho chính họ. Những kẻ săn doanh nghiệp đầu tiên vào những năm 1980 – Boone Pickens, Carl Icahn và Sir James Goldsmith – kiêu ngạo nói về việc "thanh lọc" hay "giải phóng" các công ty khỏi phong cách "quản lý cố thủ". Họ khẳng định các công ty mục tiêu là nạn nhân của sự khắc nghiệt theo thuyết tiến hóa của Darwin, ngụ ý rằng đó là những công ty hoạt động yếu kém. Tuy nhiên, vào năm 1978, trước khi lập luận này trở nên phổ biến, Bob Greenhill từng nói: "Các công ty đi thôn tính không chỉ tìm kiếm các doanh nghiệp giá rẻ hoặc gặp khó khăn. Thông thường, họ quan tâm đến các công ty được quản lý tốt".[7] Thường thì đây mới là điều hay xảy ra.

Ngoài việc người lao động phải đương đầu với những xáo trộn là hậu quả của các thương vụ sáp nhập, cơn lốc thôn tính cũng trừng phạt những hãng vốn có tiềm năng tốt, ít nợ và nhiều tiền mặt. Để tồn tại độc lập, họ phải chuốc lấy những khoản nợ chồng chất. Từng ủng hộ các biện pháp tài chính hợp lý và thận trọng cũng như luôn bảo vệ chỉ số tín dụng của khách hàng, Morgan Stanley lúc này lại thúc ép các công ty nhận thêm nợ, hoặc là để tiến hành các vụ thâu tóm, hoặc để đánh đuổi bên săn lùng doanh nghiệp.

Nhân viên của Bộ phận Mua bán và Sáp nhập bác bỏ sự tồn tại của những vấn đề đó. Vào năm 1986, khi tổng số tiền của các thương vụ mua bán lên tới 200 tỷ đô-la một năm, Eric Gleacher cho biết: "Khi nhìn vào các khoản nợ của thế giới, của đất nước và của khu vực tư nhân, sao anh có thể nhìn thẳng vào mặt tôi mà nói rằng chỉ một vài giao dịch sáp nhập đầu cơ sẽ đảo ngược thế cân bằng và tạo ra thảm họa chứ?"[8]. Lưu ý rằng Gleacher không cố súy nợ nần: lý luận ở đây là ai-cũng-làm-chuyện-đó. Lúc này không chỉ có "một vài giao dịch sáp nhập đầu cơ". Vào năm 1970, chỉ có 10 thương vụ tiếp quản vượt ngưỡng hàng triệu đô-la. Đến năm 1986, con số này đã tăng lên 346 giao dịch trong một làn sóng hợp nhất nhấn chìm nền kinh tế.

Joe Fogg cũng bác bỏ mọi vấn đề theo cách tương tự. Khi được hỏi liệu phong trào vay nợ này có rút cạn vốn cho mục đích sản xuất hay không, ông gọi đó là một quan điểm "rất ngớ ngẩn và hời hợt... Thực tế là các giao dịch mua lại chỉ phản ánh sự thay đổi trong quyền sở hữu của tài sản vốn. Tiền không mất đi. Sau đó, tiền được sử dụng cho các khoản đầu tư khác".[9]Điều này chắc chắn là một thực tế của việc chuyển giao nguồn tiền khi tiếp quản. Nhưng nguồn tiền trước khi thôn tính thì kiếm ở đâu ra? Thông thường bằng những khoản vay ngân hàng, trái phiếu tạp mà các bên sẽ bòn rút tiền đầu tư cho sản xuất để thanh toán lãi cho chúng. Sự thiên vị nợ này hoàn toàn mâu thuẫn với Morgan Stanley xưa kia cùng truyền thống "không thích rủi ro" mà Bob Baldwin vẫn nhắc đến cho tới tận năm 1980.

Cơn cuồng sáp nhập trên Phố Wall đã tạo ra một nghịch lý đáng kinh ngạc trong những năm 1980: Các tập đoàn ngày một yếu hơn về mặt tài chính trong thời kỳ bùng nổ Chính sách kinh tế Reagan. Trước khi thị trường chứng khoán sụp đổ vào năm 1987, nợ công ty phi tài chính đứng ở mức kỷ lục 1,8 nghìn tỷ đô-la, các công ty phải bỏ ra 50 xu trong mỗi đô-la kiếm được để trả nợ, một tỷ lệ lớn hơn nhiều so với những năm trước đó. Thật khó để biết làm thế nào các công ty Mỹ có thể vượt qua một cuộc suy thoái nghiêm trọng mà không bị phá hủy ghê gớm. Như trong Thời kỳ Jazz, trò ảo thuật tài chính của thời đại này dường như được thực hiện dựa trên một giả định bất thành văn rằng sau những biến động là sự thịnh vượng vĩnh viễn. Đồng thời, người ta cũng tin một cách mù quáng rằng Hội đồng Dự trữ Liên bang đủ khả năng ngăn chặn thảm họa.

Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi Morgan Stanley bị kéo vào làn sóng sinh lợi nhất của những năm 1980 – thôn tính bằng tiền vay đòn bẩy*, hay LBO. Là dạng thức liều mạng của việc sử dụng tiền vay đòn bẩy, những thương vụ LBO được so sánh với các công ty cổ phần đa cấp của những năm 1920. Trong một LBO cơ bản, các quản lý của một công ty cùng một nhóm các nhà đầu tư bên ngoài vay tiền để mua lại một công ty và giữ nó làm của riêng; tài sản riêng của công ty được sử dụng làm tài sản thế chấp cho các khoản vay, được hoàn trả từ lợi nhuận trong tương lai hoặc bán tài sản (Đáng chú ý là những khoản thanh toán lãi sau đó sẽ được ưu đãi về thuế). Trong những năm 1970, chúng được gọi là "tài trợ hạt giống"** và hiếm khi vượt quá 100.000 đô-la. André Meyer của Lazard Frères thực hiện hình thức này trong nhiều năm liền song mãi đến năm 1979, Phố Wall mới để mắt tới, khi First Boston đã làm một LBO cho tập đoàn có tên Congoleum. Những thương vụ LBO trở nên phổ biến khi các tập đoàn của những năm 1960 tan

rã và các quản lý chiếm giữ cổ phần của những tập đoàn này. Chúng tràn lan như một sản phẩm phụ của việc mua lại, được các nhà quản lý dùng để chống lại hay thậm chí buộc những kẻ săn doanh nghiệp phải ra mặt. Do đó, các LBO là một diễn biến tự nhiên theo sau làn sóng sáp nhập.

*. *LBO là một thuật ngữ trong tài chính, trong đó, bên đầu cơ mua một khối lượng chứng khoán nhỏ chủ yếu bằng biện pháp vay nợ nhưng với mục đích lớn hơn. Đó là mượn đòn bẩy chứng khoán để thâu tóm phần lớn cổ phần của công ty hoặc trở thành chủ sở hữu duy nhất của công ty. (BTV)*

**. *Bootstraps financing là một loại hình gây vốn mà không phải vướng vào nợ nần. Phần lớn doanh nghiệp sử dụng hình thức này để tránh việc phải đi vay. Tiền hạt giống này thường đến từ bạn bè, gia đình, người thân, gần đây là từ tài trợ đám đông. (BTV)*

Với bản năng luôn chính xác trong những hoạt động sinh lời, Morgan Stanley nhận thấy lợi nhuận của LBO tại First Boston và Merrill Lynch. Năm 1985, nó cộng tác với CIGNA Insurance để tạo ra một quỹ LBO. Quỹ này tạo ra những thương vụ ngoạn mục khiến lợi nhuận từ các vụ sáp nhập chỉ giống như tiền lẻ. Năm 1986, nó bắt tay với công ty bìa cứng Jefferson Smurfit của Ireland để mua lại Container Corporation of America từ Mobil với giá 1,2 tỷ đô-la. Morgan và Jefferson chỉ bỏ ra 10 triệu đô-la và vay phần còn lại. Morgan Stanley đã bỏ túi nhanh 32,4 triệu đô-la: 11 triệu đô-la cho việc sắp xếp mua lại, 20,4 triệu đô-la cho bảo lãnh phát hành gần 700 triệu đô-la trái phiếu tạp để thực hiện việc mua và 1 triệu đô-la phí tư vấn. Những chi phí này gợi nhớ lại thời các ngân hàng kiếm bộn từ việc phát hành tín thác mới vào hồi đầu thế kỷ. Trong các LBO, công ty mục tiêu là bên hứng chịu rủi ro thực sự, họ phải bán tài sản và cắt giảm chi phí để trả hết nợ. Trong khi đó, là quan hệ đối tác hữu hạn, quỹ mua lại của Morgan Stanley không thể mất nhiều hơn khoản đầu tư nhỏ ban đầu trị giá 10 triệu đô-la. Những rủi ro là không đáng kể vì lợi nhuận tiềm năng rất lớn. Và chỉ ba năm sau đó, 10 triệu đô-la vốn ban đầu của Morgan đã có trị giá 140 triệu đô-la.

Không lâu sau đó, Morgan Stanley giúp Kohlberg Kravis Roberts, công ty LBO hàng đầu, tiếp quản Owens-Illinois với giá 4,2 tỷ đô-la. Một lần nữa ngân hàng thu về ba lần phí, lần này là 54 triệu đô-la. Mặc dù chỉ có 1,5 tỷ đô tiền vốn, Morgan Stanley đã tạo ra khoản vay bắc cầu tạm thời trị giá 600 triệu đô-la để thực hiện thương vụ này (Có ngân hàng nào lại có thể đi tắt kiểu này? Tuy nhiên, các ngân hàng đầu tư có thể lờ đi các biện pháp bảo hộ SEC

bằng cách phát hành khoản vay bắc cầu qua các công ty mẹ). Nếu Morgan Stanley trước đây cố gắng giảm thiểu rủi ro về mình và giữ vững vai trò trung gian tài chính, thì bây giờ Morgan Stanley mới sẵn sàng đặt cược nhiều vốn hơn trong nỗ lực biến nó thành "ngân hàng bán buôn". Mặc dù tên là như vậy, nhưng nó không có chút tương đồng nào với kiểu làm thương mại thời George Peabody và Junius Morgan. Nó đơn giản nhắc đến những vụ mua lại quyền quản lý, tham gia cổ phần vốn chủ sở hữu trong việc thôn tính, hoặc tạo ra những khoản vay bắc cầu tạm thời để hỗ trợ tài chính cho việc tiếp quản công ty.

Năm 1986, để huy động vốn cho các hoạt động mới và tăng cường vị thế trên thị trường vốn thế giới, Morgan Stanley bán 20% cổ phần ra bên ngoài. Điều trớ trêu ở đây là: nó trở thành một ngân hàng đại chúng để có thể giữ các công ty khác trong môi trường tư nhân. Để đưa cổ phiếu ra phân phối toàn cầu, 1/3 số cổ phiếu này được bán cho người mua bên ngoài Bắc Mỹ. Các cổ phiếu được chào bán nội bộ ở mức 15,33 đô-la, với số lượng phân bổ cho mỗi người được xác định theo một công thức phức tạp, một phần dựa vào lượng tiền nhân viên đã đầu tư vào công ty. Vào ngày đầu mở bán, cổ phiếu Morgan Stanley tăng từ 56,50 đô-la một cổ phiếu lên mức 71,25 đô- la. Ngân hàng thu về 250 triệu lãi ròng và làm giàu cho các chàng trai trẻ tham vọng dám thay đổi ngân hàng vào những năm 1970. Parker Gilbert sở hữu 772.133 cổ phiếu trị giá 57,3 triệu đô-la vào cuối buổi (một phần thưởng lớn cho một chủ tịch ưa thỏa hiệp); Dick Fisher sở hữu 729.574 cổ phiếu (54,1 triệu đô-la); Bob Greenhill, 710.275 cổ phiếu (52,7 triệu đô-la) và Lewis Bernard, 673.521 cổ phiếu (50 triệu đô-la). Bằng việc phát hành cổ phiếu, Morgan Stanley mất đi một trong những liên kết cuối cùng với hình ảnh cũ. Morgan Stanley giờ là một công ty đại chúng lớn với 114 giám đốc điều hành (bao gồm cả nữ giám đốc đầu tiên), 148 thành viên góp vốn* và 4.000 nhân viên trên toàn thế giới. Ngân hàng này thuê một số lượng đáng kinh ngạc các triệu phú. Chỉ Goldman, Sachs vẫn duy trì hình thức là hãng hợp doanh dù sau đó cũng bán một phần cho Sumitomo của Nhật Bản.

**. Limited partner (thành viên góp vốn) là những cổ đông có trách nhiệm hữu hạn và có tư cách giống như một nhà đầu tư. (BTV)*

Được củng cố nhờ việc phát hành cổ phiếu, Morgan Stanley tiến về lĩnh vực ngân hàng bán buôn. Những năm tiếp theo, nó lập ra quỹ đầu cơ Morgan Stanley Leveraged Equity Fund II cùng với Tom Saunders. Quỹ này cuối cùng lên tới con số 2,2 tỷ đô-la, quỹ lớn nhất của một ngân hàng đầu tư lớn, và đứng thứ hai trên thế giới chỉ sau Kohlberg Kravis Roberts. Trong vai trò kép mới mẻ

này, Morgan Stanley vừa quản lý quỹ, vừa đầu tư 225 triệu đô-la vốn tự có của mình trong đó. Giống như những thương vụ thâu tóm thù địch và trái phiếu tạp, Morgan Stanley thực hiện một hoạt động mang lại lợi ích đáng ngờ và khiến điều đó được chấp nhận trong giới thượng lưu. Nó kêu gọi được 60 tổ chức tham gia quỹ, bao gồm cả các quỹ hưu trí của General Motors và AT&T, những công ty tín thác Nhật Bản, các cơ quan chính phủ Trung Đông, Volvo, Ngân hàng Barclays và một số ngân hàng thương mại của Mỹ. Không chỉ nhận được khoảng 1/3 lợi nhuận vốn từ quỹ này, Morgan Stanley cũng thu được một khoản phí 2% cho việc quản lý. Đây mới chỉ là khởi đầu và sẽ ngày càng thể hiện rõ trong vụ LBO khổng lổ của Burlington Industries.

Đầu tháng 4 năm 1987, nhiều báo cáo cho thấy kẻ săn công ty Asher B. Edelman đang tích lũy cổ phiếu ở Burlington, công ty dệt may lớn nhất ở Mỹ, có trụ sở tại Greensboro, Bắc Carolina. Frank Greenberg, Giám đốc Điều hành của Burlington, tìm kiếm một "hiệp sĩ trắng" để thoát khỏi Edelman và đối tác của ông ta là Công ty Dệt Dominion của Canada. Benjamin J. Stein đã ghi chép lại trình tự các sự kiện trong ấn bản số ra tháng 8 năm 1987 của *Barron*. Ngày 15 tháng 4, Alan E. Goldberg, 32 tuổi của Morgan Stanley gọi điện cho Greenberg và nói Morgan quan tâm đến việc mua lại Burlington, đồng thời sẽ giữ lại ban quản lý hiện thời. Trong một bức thư tiếp theo đề ngày 21 tháng 4, Bob Greenhill đánh vào mối quan tâm lớn nhất của Greenberg: "Chúng tôi không muốn tham gia vụ này nếu không có được sự đồng thuận của ban quản lý từ phía ông".[10] Trong một buổi họp ngày 29 tháng 4 với Greenberg, Morgan Stanley đưa ra kế hoạch cung cấp cho ban quản lý 10% cổ phần trong công ty mua lại, cộng thêm 10% nếu các tiêu chuẩn hiệu suất nhất định được đáp ứng.

Đối mặt với một sự lựa chọn rõ ràng giữa một kẻ săn doanh nghiệp thù địch đang đe dọa sinh kế của mình và Quỹ LBO của Morgan, lôi kéo với những ưu đãi hấp dẫn, liệu Frank Greenberg có thể quyết định công bằng, vô tư cho các cổ đông của ông ta? Đúng như Benjamin Stein lưu ý, Morgan Stanley thường nhử bằng lời hứa sẽ tăng lương ban quản trị với các mức khác nhau, từ 50% đến 125% sau khi mua lại. Trong tình huống hấp dẫn này, Greenberg đồng ý với một số điều khoản đặc biệt đối với Morgan Stanley. Ông chấp nhận trả cho Morgan một khoản lệ phí "tan rã" trị giá 24 triệu đô-la trong trường hợp không thể mua lại Burlington. Morgan Stanley lý giải chi phí đắt đỏ này bằng việc viện dẫn những khoản lãi suất mà nó buộc phải bỏ qua khi khóa vốn trong quá trình đàm phán. Tuy nhiên, như Stein nhận định, Morgan Stanley không hề gặp bất cứ rủi ro nào về vốn cho đến khi

hoàn thành việc tiếp quản, con số này cũng chỉ lên tới 125 triệu đô-la từ vốn của công ty. Tuy nhiên, khoản phí tan rã này đã tạo ra khoản lợi nhuận tới 7 tỷ đô-la trong một khoảng thời gian kéo dài hai tuần. Như Stein đã kết luận: "Lệ phí 'tan rã' có thể được hiểu như một hình thức tiền hoàn trả cho Morgan từ các đối tác hội đồng quản trị Burlington để được tham gia vào thỏa thuận này trong trường hợp hy hữu là thương vụ bị đổ bể. Nó chỉ đơn thuần có ý nghĩa như vậy".[11] Greenberg đợi cho đến giữa tháng 5 trước khi tiết lộ cuộc đàm phán bí mật của mình với Morgan Stanley. Ngân hàng này được tiếp cận với nhiều bí mật của công ty, điều mà Asher Edelman và Dominion bị từ chối. Thật không khó để thấy hai bên bị đối xử bất bình đẳng như thế nào.

Cuối tháng 6, Morgan Stanley chào giá 78 đô-la một cổ phiếu, tương đương khoảng 2,4 tỷ đô-la, cho Burlington, đánh bại Edelman. Nó sở hữu khoảng 1/3 công ty dệt may lớn nhất của Mỹ với giá chỉ 125 triệu đô-la và thậm chí đa phần vốn đến từ Bankers Trust và Equitable Life Assurance. Nó cũng kiếm được 80 triệu đô-la tiền lệ phí, bao gồm cả lợi nhuận từ bảo lãnh phát hành gần 2 tỷ đô-la trái phiếu tạp để tài trợ cho thương vụ này. Liệu Burlington có được thu lợi tương đương với Morgan Stanley từ vụ mua bán này? Trước khi mua lại, công ty đã có một bảng cân đối kế toán sạch sẽ, với số nợ ít hơn một nửa giá trị vốn chủ sở hữu chung. Khi LBO xong xuôi, công ty đột nhiên phải vật lộn với hơn 3 tỷ đô-la tiền nợ, hoặc *nợ nhiều hơn 30 lần* giá trị tài sản.

Sau đó, nó phải sa thải hàng trăm nhà quản lý cấp trung, bán đi các nhà máy vải bò tiên tiến nhất trên thế giới (trớ trêu thay, bán lại cho Công ty Dệt may Dominion), đóng cửa trung tâm nghiên cứu và phát triển, đói vốn ngân sách tới 50 triệu đô-la trong vòng 5 năm. Tất cả điều này không chỉ đảo lộn đời sống người lao động của Burlington mà còn làm giảm mạnh khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường toàn cầu.

Tới quý IV của năm 1987, Burlington Industries vẫn thua lỗ mặc dù có thu nhập cao hơn từ quá trình hoạt động. Nó đã phải trả 66 triệu đô-la tiền lãi trong quý. Phe ủng hộ LBO nói rằng tỷ lệ nợ cao là động lực để ban quản lý nỗ lực nhiều hơn – một lập luận gợi nhớ nhận xét của tiến sĩ Johnson việc sắp bị treo cổ sẽ khiến tội nhân tập trung tâm trí một cách tuyệt vời*. Chẳng lẽ các công ty cứ phải nhìn chằm chằm vào giá treo cổ để hoạt động tốt hơn? Hầu hết việc cắt giảm chi phí và rao bán tài sản theo sau LBO không được thiết kế để cải thiện hiệu suất của công ty; chúng chỉ là những bước để thanh toán cho các LBO và thường không cần thiết. Nhiều LBO là những khoản đặt cược chóng vánh trên giá trị của công ty

khi bị thôn tính chứ không phải là nỗ lực nghiêm túc để điều hành một công ty trong nhiều năm.

**. Tiến sĩ Samuel Johnson là một cây viết người Anh từ hồi thế kỷ XVIII. Ông có những đóng góp quan trọng trong nền văn học Anh với tư cách là nhà thơ, nhà văn, nhà viết kịch, nhà đạo đức học, chuyên gia viết tiểu sử và nhà biên soạn từ điển. Năm 1777, một giáo sĩ, nhà văn tên là William Dodd bị treo cổ vì các tội giả mạo nhằm trốn nợ. Tiến sĩ Johnson nỗ lực hết sức nhằm giúp Dodd tránh khỏi giá treo cổ, tuy nhiên không thành. Sau này, Johnson viết lại một bài thuyết giảng, nói rằng lời lẽ trong đó hoàn toàn là của Dodd. Khi có những nghi vấn rằng Dodd không thể viết một bài như vậy, ông trả lời: "Sao quý ngài lại nghĩ vậy? Cũng không hẳn đâu, thưa ngài, khi một người biết anh ta sẽ bị treo cổ trong hai tuần nữa, trí não của anh ta tập trung một cách bất ngờ". (BTV)*

Phe ủng hộ LBO tuyên bố rằng chủ sở hữu doanh nghiệp nay trở nên dám nghĩ dám làm hơn các nhà quản lý và không phải quá chú tâm vào giá cổ phiếu của họ. Lập luận này được nhắc lại liên tục. "Giới quản lý ở đất nước này tốn quá nhiều thời gian cho việc quản lý giá cổ phiếu trên thị trường", Tom Saunders của Morgan Stanley nói.

Tuy nhiên, trong nhiều năm, chính Bob Greenhill, Joe Fogg và Eric Gleacher cảnh báo các công ty phải xoay xở để cổ phiếu của họ tăng lên nếu không muốn trở thành con mồi. Ai đã khiến các công ty bị ám ảnh bởi giá cổ phiếu và doanh thu hàng quý, để rồi phải được giải cứu khỏi chính những điều này? Trớ trêu thay, nhiều chuyên gia LBO bị chuyển qua từ bên sáp nhập, tại đây họ bất ngờ phải tính đến các vấn đề dài hạn. Lời bào chữa này nghe cũng có vẻ kỳ lạ khi nó đến từ một ngân hàng từng giúp nhiều công ty phát hành cổ phiếu trong những năm 1980. Cuối cùng, nó bỏ qua thực tế đơn giản rằng mục tiêu tư nhân hóa các công ty là nhằm biến chúng thành công ty đại chúng về sau để thu lợi hậu hĩnh. Có lẽ các công ty sau đó sẽ lại tung hô những lợi ích của việc sở hữu công.

Có những hiểm họa về chính trị và xã hội sâu sắc từ trào lưu LBO này. Những người tham gia ca ngợi xu hướng này như một sự quay trở lại với "ngày xưa tươi đẹp" khi ngân hàng cũng gặp rủi ro về vốn. Họ không nhìn kỹ vào lịch sử và những xung đột về lợi ích kéo theo từ sự thân thiết quá mức giữa các ngân hàng và công ty mà họ cấp vốn. Như chúng ta đã thấy, phải qua nhiều thập kỷ xung đột và cải cách mới có thể hiện thực hóa tầm nhìn của Louis Brandeis về việc ngân hàng đầu tư giữ khoảng cách với các công

ty. Vấn đề này từng là mấu chốt trong hàng loạt cuộc điều tra vô tận – Pujo, Pecora và Wheeler – cũng như vụ kiện Medina và các biện pháp của chính phủ để ủy thác đấu thầu cạnh tranh trong ngành đường sắt và các ngành phục vụ. Chỉ tới khi có Quy tắc 415 năm 1982, việc thông đồng doanh nghiệp và ngân hàng có vẻ mới chấm dứt. Ngân hàng đầu tư tái tạo nó với việc biến hóa thành ngân hàng bán buôn. Không phải ngẫu nhiên mà Morgan Stanley bước vào ngành ngân hàng bán buôn sau sự ra đời của Quy tắc 415 vì thông qua các LBO, nó có thể khôi phục lại mối quan hệ độc quyền bị mất trong thời đại giao dịch. Còn gì tốt hơn việc sở hữu một phần của công ty để kiểm soát được nó? Bỗng nhiên, ba trong số năm thành viên hội đồng quản trị Burlington là giám đốc quản lý của Morgan Stanley.

Việc sáp nhập của ngành công nghiệp và tài chính từng có chút ý nghĩa trong Thời kỳ Các Ông trùm và mang đến sự ổn định cho nền kinh tế Mỹ. Các công ty khi đó còn yếu thế và gặp khó khăn khi khai thác thị trường vốn, đặc biệt là ở nước ngoài. Chỉ có uy tín của ngân hàng mới có thể trấn an các chủ nợ hay lo lắng. Điều này không còn đúng trong Thời kỳ Canh bạc, khi người ta biết đến các công ty hơn là các ngân hàng. Các nhà đầu tư không cần ai giới thiệu về Burlington Industries. Ngân hàng bán buôn mới cũng khác ngân hàng lạc hậu dùng quan hệ chi phối doanh nghiệp của những năm 1950, khi các công ty Phố Wall chỉ đóng vai trò tư vấn và có thể tư vấn khách quan. Dù Morgan Stanley cũ nắm chắc trong tay các khách hàng, nó cũng không bị cám dỗ để lừa dối hoặc lạm dụng những khách hàng này.

Xu hướng LBO đã bẫy các ngân hàng đầu tư vào một tập hợp xung đột lợi ích tiềm năng khác. Bây giờ họ là cố vấn hay nhà đầu tư? Liệu vai trò của người đứng đầu và đại lý có còn tương thích? Các LBO đặt ngân hàng đầu tư vào vị trí cạnh tranh với chính khách hàng bảo lãnh phát hành của họ. Sau khi Morgan Stanley thêm Fort Howard Paper vào một danh mục đầu tư đã bao gồm Container Corporation of America, các khách hàng ngành công nghiệp giấy của nó thất kinh. David J. McKittrick, Giám đốc Tài chính của James River, từng sử dụng Morgan Stanley để điều phối một số lần bán chứng khoán ra ngoài nói: "Chúng tôi rất quan ngại việc Morgan Stanley ngày càng có nhiều vốn cổ phần trong ngành công nghiệp giấy".[12] Những vấn đề tương tự cũng xảy ra với các khách hàng thôn tính. Nếu nhân viên phụ trách sáp nhập của của Morgan Stanley phát hiện được một công ty được định giá thấp, liệu họ sẽ giới thiệu nó với một khách hàng hay giữ nó cho ngân hàng? Và nếu họ đề xuất LBO với một công ty, liệu họ có thể khẳng định quan điểm khách quan hay không khi chính họ cũng

thu về những khoản lợi nhuận khổng lồ từ phí tư vấn và bảo lãnh phát hành trái phiếu tạp? Theo một báo cáo, bảo hiểm CIGNA tránh xa quỹ LBO thứ hai của Morgan Stanley vì tin rằng ngân hàng đang theo đuổi những giao dịch "cực lớn" để gặt hái các khoản phí khổng lồ.

Nhân viên của Morgan Stanley nhận thấy vấn đề tiềm tàng nhưng cũng nhanh chóng xua nó đi. "Các mối làm ăn của chúng tôi luôn có đầy xung đột", Dick Fisher nói. "Trong một ngành công nghiệp tích hợp như chúng ta, tôi không biết làm thế nào để tránh điều này".[13] Ông lưu ý rằng nếu Morgan Stanley săn lùng một công ty cho một khách hàng, khách hàng đó sẽ được ưu tiên. Nhưng nếu công ty tự mình lần ra một cơ hội mới? Liệu lòng trung thành của họ sẽ dành cho khách hàng hay cổ đông trước tiên? Bob Greenhill trả lời: "Bên nào ra mặt đầu tiên thì sẽ là khách hàng của chúng tôi; chúng tôi đề xuất với nhiều công ty về Burlington, nhưng không ai quan tâm. Vấn đề là, theo truyền thống, chúng tôi sẽ nỗ lực hết sức để làm hài lòng khách hàng truyền thống".[14] Thế có nghĩa là Morgan Stanley chỉ giữ lại những mối làm ăn vặt vãnh khi tất cả các bên khác đều đã từ chối ư? Phố Wall bây giờ đã chìm sâu vào rối ren trong những mâu thuẫn về đạo đức đến nỗi không thể tìm đường ra.

Lịch sử của những năm 1920 đã lặp lại vào ngày 19 tháng 10 năm 1987, khi chỉ số công nghiệp Dow Jones giảm 508 điểm. Khoảng 500 tỷ đô-la giá trị trên giấy – tương đương với tổng sản phẩm quốc gia của Pháp – biến mất, mặc dù không có những cảnh bất hạnh tại Góc Phố hay đám đông nhà đầu tư thua lỗ như xưa. Không có nhà môi giới chứng khoán nào nhảy lầu. 70% giao dịch chứng khoán nay đã được thực hiện bởi các tổ chức như quỹ chung, quỹ hưu trí và các quỹ tương tự, vốn không thích những màn trình diễn, thay vào đó họ theo dõi thị trường trên màn hình máy tính. Các nhà đầu tư được cho là bị bệnh trầm cảm, đau nửa đầu hay thậm chí bất lực sinh lý nhưng không có màn nhào lộn từ trên cao như trong năm 1929. Ngoài một hàng khách đợi dài hơn tại sàn chứng khoán New York, Phố Wall không có chút âm hưởng tai họa của Ngày thứ Hai Đen tối này.

Các ngân hàng Morgan bị ảnh hưởng thực sự bởi vụ sụp đổ của thị trường chứng khoán năm 1987, nhiều hơn so với sự kiện tương tự xảy ra vào năm 1929. Tất cả ngân hàng và nhà môi giới đều tham gia các giao dịch chứng khoán. Morgan Stanley là một đơn vị kinh doanh chứng khoán lớn – những giao dịch thực hiện trên máy tính, khai thác sự khác biệt nhỏ giữa giá cổ phiếu ở New York và chỉ số chứng khoán giao sau của Mỹ ở Chicago. Những giao dịch

kiểu này được cho là nguyên nhân xoay chuyển hỗn loạn của thị trường và thậm chí bị quy là nguyên nhân cho sự sụp đổ của chính thị trường một cách bất công. Trong một phòng máy tính bí mật, bị hạn chế tiếp cận được gọi là Hộp đen vì phần mềm tinh vi của nó – một số chương trình buộc các nhà kinh doanh đeo kính 3D – 50 thương nhân và các nhà phân tích của Morgan Stanley mải mê nghiên cứu thông tin và quét cơ hội buôn chứng khoán. Họ nắm bắt những rủi ro có thể khiến Harold Stanley thất kinh. Ngày 11 tháng 9 năm 1986, sau khi thị trường giảm mạnh, Morgan Stanley, tin rằng thị trường sẽ đi lên, đã mua vào *1 tỷ đô-la* chứng khoán giao sau và phải chịu tổn thất rất lớn. Giao dịch liên quan tới hàng giao sau này lại đưa đòn bẩy vào thị trường, điều mà chính phủ tưởng đã dập tắt được bằng yêu cầu ký quỹ nghiêm ngặt hơn trong những năm 1930.

Từ năm 1984 đến năm 1987, giá cổ phiếu đã tăng lên mà không có lần điều chỉnh 10% nào. Điều này đã cổ vũ thị trường tăng, bịt miệng thị trường giảm và làm lu mờ các tín hiệu cảnh báo. Theo đúng mô hình năm 1929, thị trường trái phiếu giảm mạnh trong mùa xuân năm 1987 và Fed nâng lãi suất chiết khấu trong tháng 9. Sang đầu tháng 10, Morgan Stanley, sợ khách hàng sẽ bỏ lỡ chặng tiếp theo của thị trường tăng, khuyến khích họ đầu tư 100% vào cổ phiếu phổ thông. Sau này, khi ngân hàng gửi cho nhà bình luận tài chính Adam Smith một khuyến nghị mua vào thật nhiều, ông này trầm ngâm: "Các ông xúi tôi đầu tư 100% vốn của mình trong tháng 10 và tôi mất đi một nửa tiền. Tôi phải mua bằng cách nào bây giờ?"[15].

Năm 1929 là một vụ khủng hoảng tại Mỹ, còn năm 1987 là một vụ hoảng loạn toàn cầu. Trên thế giới, cổ phiếu tăng giá, rớt giá, sau đó cùng tăng trở lại. Việc bãi bỏ quy định tài chính tương tự đã gắn kết các thị trường dẫn đến rớt giá đồng bộ ở Tokyo, Hồng Kông, New York, London, Paris và Zurich. "Trong nhiều ngày, mọi người chứng kiến thị trường giảm theo thời gian", Barton Biggs của Morgan Stanley cho biết. Những liên kết mới giữa các thị trường chứng khoán thế giới có vẻ phóng đại những chuyển động theo cả hai hướng, làm nổi bật sự bất ổn của hệ thống tài chính thế giới thay vì giải quyết các biến động.

Từ quan điểm lịch sử của Morgan, khía cạnh quan trọng của Ngày thứ Hai đen tối là việc nó không còn đóng vai trò công khai nào trong cuộc giải cứu. Đó là sự khác biệt lớn về kịch bản so với năm 1929. Tổng thống Reagan, lặp lại phát biểu của Hoover một cách mù quáng, cho biết "nền kinh tế cơ bản vẫn khỏe mạnh".[16] John Phelan, Chủ tịch Sở Giao dịch Chứng khoán New York, đóng vai

trò Richard Whitney, tranh luận với các cố vấn về việc có nên đóng cửa Sở Giao dịch. Một lần nữa, việc mua lại cổ phiếu và đóng cửa giao dịch sớm lại diễn ra để xử lý các thủ tục giấy tờ. Nhưng không có ngân hàng nào đến gõ cửa tòa nhà số 23 Phố Wall. Phelan chủ yếu tham vấn William Schreyer của Merrill Lynch và John Gutfreund của Salomon Brothers – chứ không phải là Morgan Stanley – phản ánh tầm quan trọng mới của các ngân hàng môi giới chứng khoán và bán lẻ, vốn là những người bị gạt ra ngoài khi cuộc khủng hoảng năm 1929 xảy ra.

Cục Dự trữ Liên bang đã hành động khẩn trương mà kiên quyết, không chút do dự. Ngày 20 tháng 10, Alan Greenspan ban hành một tuyên bố ngắn gọn và hiệu quả khẳng định Fed "sẵn sàng đóng vai trò là một nguồn thanh khoản để hỗ trợ hệ thống kinh tế và tài chính".[17] Fed mua đô-la và điều hành giảm mạnh lãi suất. E. Gerald Corrigan, Chủ tịch của Fed New York, đích thân cầu xin các ngân hàng tiếp tục cho những công ty chứng khoán hoạt động tốt vay tiền. Một số chuyên gia của Sở Giao dịch Chứng khoán New York đã kết thúc Ngày thứ Hai Đen tối với lượng cổ phiếu tồn kho rất lớn khi cố gắng ngăn chặn đà suy giảm và được thả cho chiếc phao cứu sinh từ các chủ nợ lớn, bao gồm Morgan Guaranty, Manufacturers Hanover và Ngân hàng New York. Fed đã hành động một cách đáng ngưỡng mộ; Phố Wall không còn cần Ngân hàng Morgan vì giờ nó cũng không thể đương đầu với một cuộc khủng hoảng lớn đến vậy. Vụ Continental Illinois đã cho thấy những cuộc giải cứu từ ngân hàng tư nhân đã lỗi thời trong những thị trường toàn cầu tự do và rộng lớn. Sẽ không bao giờ có một chủ ngân hàng nào chiếm vị trí quan trọng như Pierpont Morgan hay Tom Lamont nữa.

Sự sụp đổ của thị trường chứng khoán phơi bày những nguy cơ bảo lãnh phát hành bị lãng quên trong thời gian thị trường tăng. Trong tháng 11 năm 1987, khi chính phủ Anh bán 32% cổ phần ở British Petroleum, các nhà đầu tư không có đủ tiền để xử lý đợt phát hành khổng lồ trị giá 13,2 tỷ đô-la này ngay sau Ngày thứ Hai Đen tối. Bốn ngân hàng bảo lãnh phát hành của Mỹ – Morgan Stanley, Goldman, Sachs; Salomon Brothers và Shearson Lehman – mỗi bên sẽ mất khoản 350 triệu đô-la tiền lỗ trên giấy. Thảm họa đã được ngăn chặn khi Ngân hàng Trung ương Anh đồng ý mua lại với giá 70 xu cho mỗi cổ phiếu. Ngân hàng Trung ương Anh sau đó được giải cứu khi Kuwaiti mua lại 20% cổ phần của BP nhờ giá dầu tăng cao.

Sau vụ sụp đổ của thị trường chứng khoán, Phố Main lại cầu nguyện rằng Phố Wall đã rút ra bài học và hả hê trước sự đau khổ

của nó. "Đó là một tuần tốt đẹp cho những người nghèo của thế giới", một công nhân của GM cho biết. Các nhà môi giới chứng khoán phải từ bỏ những hào quang họ đã khoác lên người trong nhiều năm. Một nhà môi giới than vãn: "Trước vụ sụp đổ của thị trường chứng khoán, ai cũng muốn gả con gái cho chúng tôi. Bây giờ chúng tôi là cặn bã của thế giới".[18] Nhưng những con quỷ của sự thịnh vượng bền vững – bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng, sự tham lam và đầu cơ – không để bị giết chết một cách nhanh chóng. Khi tạp chí *Newsweek* đặt câu hỏi ngay trên trang bìa: "CUỘC VUI TÀN RỒI PHẢI KHÔNG?", các nhân viên trẻ ngoan cố tại Morgan Stanley dùng nó làm giấy mời tới một bữa tiệc lớn, trên đó là chữ viết nguệch ngoạc: NFW – không đời nào.[19] Eric Gleacher, người đứng đầu công xưởng sáp nhập thường xử lý 200 giao dịch cùng một lúc, đặt câu hỏi: "Sao lại không nên tiếp tục?"[20]. Morgan Stanley tự hào rằng nó không hề hấn gì trong sự sụp đổ của thị trường chứng khoán. Nó thậm chí còn đề nghị cấp tín dụng cho một ngân hàng thương mại bị khủng hoảng, tuy nhiên nhân viên ngân hàng này bị chấn động trước một cú giảm gần 20 điểm của cổ phiếu ngân hàng mới phát hành thêm.

Vì sự sụp đổ của thị trường đã không kéo theo suy thoái, công chúng không bị kích động đòi cải cách ngay lập tức. Tuy nhiên, cải cách tài chính cũng chỉ diễn ra sau sự sụp đổ của thị trường chứng khoán năm 1929 tới 3-4 năm. Nó chỉ nổ ra sau khi suy thoái kéo dài phơi bày toàn bộ hậu quả kinh tế do đầu cơ trong những năm 1920 gây ra. Tương tự sự la ó đối với việc bán khống sau năm 1929 là tranh cãi về giao dịch tự động bởi máy tính. Một lần nữa, xu hướng truy tìm nguyên nhân của sự sụp đổ của thị trường từ quy trình làm việc bên trong bản thân thị trường nổi lên. Vào tháng 1 năm 1988, Merrill Lynch, Shearson Lehman Hutton và Goldman, Sachs tạm ngừng việc giao dịch mua-bán song hành chỉ số chứng khoán bằng tài khoản của mình. Tuy nhiên, Morgan Stanley không cần phải lo lắng về các nhà đầu tư nhỏ giận dữ và đưa ra lập trường phản đối mới, mặc dù Parker Gilbert là Thống đốc của Sở Giao dịch chứng khoán New York. Nó chỉ tạm thời ngưng các giao dịch tự động "chính đáng" do áp lực từ Tiểu ban Viễn thông và Tài chính của Hạ Nghị sĩ Edward J. Markey. Nó cũng bị Maurice R. Greenberg, Giám đốc Điều hành của American International Group, một công ty bảo hiểm New York, cảnh báo rằng công ty này sẽ chấm dứt làm ăn với những ngân hàng cố chấp vẫn tiếp tục giao dịch mua-bán song hành chỉ số chứng khoán bằng tiền của mình.

Ngày 10 tháng 5 năm 1988, trong một nỗ lực phối hợp gây chú ý, Morgan Stanley, Salomon Brothers, Bear Stearns, Paine Webber và

Kidder Peabody công bố sẽ chấm dứt hoạt động này. Morgan Stanley dường như đã dàn xếp động thái này bằng cách thông báo cho những bên khác về kế hoạch của mình. Bị cấm giao dịch lập trình tại Mỹ, Morgan Stanley sau đó đã đến Nhật Bản vào tháng 12 và gây ra xáo trộn khi bắt đầu hoạt động kinh doanh này tại đây, đẩy thị trường chứng khoán Tokyo lên mức cao kỷ lục. Vào năm 1989, nó ngang nhiên đi đầu trong việc nối lại những giao dịch được lập trình giữa các ngân hàng lớn chỉ sau một thời gian gián đoạn dài chín tháng. Liệu có đúng giao dịch lập trình đã gây ra biến động hay không vẫn là câu hỏi phức tạp và chưa có lời giải. Điều đáng lưu ý hơn là việc bất chấp dư luận và sẵn sàng thách thức chính quyền ngành tài chính của Morgan Stanley – hành vi vô cùng mâu thuẫn với ý thức mạnh mẽ về đại cuộc ở Morgan Guaranty.

Nếu Phố Main hy vọng Ngày thứ Hai Đen tối sẽ ném một nỗi sợ hãi vào Phố Wall, thì đó là sai lầm chết người. Nó chỉ đẩy thị trường hành động quyết đoán và liều lĩnh hơn. Các công ty chứng khoán đã mất nhiều giao dịch an toàn, đáng tin cậy. Hoa hồng môi giới giảm sau năm 1975 và bảo lãnh phát hành sụt giảm lợi nhuận sau khi có Quy tắc 415 vào năm 1982. Bây giờ lợi nhuận kinh doanh giảm mạnh cùng với sự sụp đổ của thị trường chứng khoán, khiến số lượng việc làm ở Phố Wall và London sụt giảm mạnh. Những vụ sáp nhập vốn đã chiếm tới một nửa lợi nhuận của Phố Wall lại càng trở nên hấp dẫn khó cưỡng khi các cơ hội khác giảm đi. Hơn thế nữa, vụ sụp đổ của thị trường chứng khoán và đồng đô-la yếu hơn tạo ra lợi thế về giá cho các vụ thôn tính. Và nếu các công ty chưa muốn thực hiện những cuộc thôn tính, Phố Wall sẵn sàng ra tay thông qua các bộ phận ngân hàng bán buôn mới cùng những nghiệp đoàn trái phiếu tạp.

Nhiều công ty kinh qua công xưởng sáp nhập tới nỗi việc tìm kiếm ứng viên phù hợp trở nên khó khăn hơn. Ai nấy đều xem xét kỹ lưỡng các danh sách giống nhau, thường với những kỹ thuật tương tự như nhau. Một giải pháp là nhắm tới các ngành đã miễn dịch với tiếp quản thù địch theo luật pháp hoặc truyền thống. Eric Gleacher và tất cả nhân viên của Morgan Stanley giờ đây lật ngược một điều cấm kỵ linh thiêng về tài chính: không được phép thôn tính một ngân hàng khác. Người ta luôn hiểu rằng những cuộc thôn tính như vậy có thể làm rung chuyển niềm tin của người gửi tiền hoặc gây nguy hiểm cho cổ tức của các góa phụ và trẻ mồ côi đang nắm giữ cổ phiếu ngân hàng. Vì vậy, trong quá khứ, các vụ sáp nhập ngân hàng diễn ra khá hòa hảo hoặc bị giới quản lý ép buộc do những khó khăn từ chính ngân hàng.

Ngay trước vụ sụp đổ thị trường chứng khoán, quy ước này đã tan vỡ khi Ngân hàng New York phát động cuộc tấn công trị giá 1 tỷ đô- la nhằm vào Irving Trust. Đó là một cuộc đụng độ của hai tổ chức lão làng được ghi dấu trong lịch sử. Ngân hàng New York được Alexander Hamilton và cộng sự thành lập năm 1784 – không ngân hàng nào hoạt động lâu đời như thế với cùng tên gọi này – trong khi đó Irving đã được đặt tên theo Washington Irving và có từ giữa thế kỷ XIX. Ngân hàng New York có các cố vấn bao gồm Eric Gleacher của Morgan Stanley và H. Rodgin Cohen của Sullivan và Cromwell; còn Irving Trust thì được Goldman, Sachs và Morgan Guaranty hỗ trợ.

Cuộc chiến kéo dài cả năm chỉ cho thấy Phố Wall đã trở nên độc ác và tàn nhẫn đến thế nào. Đây là các ngân hàng danh tiếng, thượng lưu, theo kiểu nuông chiều những khách hàng giàu có, cao tuổi. Irving đã im lìm tới độ đứng ngoài xu hướng kinh doanh ngoại hối, một món hời cho các ngân hàng thương mại khác. Nó hiếm khi sa thải nhân viên và thường thưởng lớn cho tất cả vào dịp Giáng sinh một khoản bằng 15% tiền lương.

Chủ tịch J. Carter Bacot khởi xướng cuộc đột kích Irving vì sợ ngân hàng của mình sẽ bị một ngân hàng khác nuốt chửng. Trong trụ sở được trang trí nghệ thuật đẹp mắt tại số 1 Phố Wall, ban giám đốc của Irving lúc đầu tỏ ra coi thường đề xuất mua lại, họ tin chắc Fed sẽ không bao giờ tán thành một thương vụ tiếp quản ngân hàng thù địch. Gleacher và Cohen dự đoán chính xác rằng Chủ tịch Fed Alan Greenspan sẽ phá vỡ tiền lệ. Ngân hàng New York đổ dồn lên Irving các vụ kiện, tranh giành ủy quyền và những trao đổi gay gắt trên các thông cáo báo chí. Sau khi Ngân hàng New York giành chiến thắng, Gleacher nhanh chóng ném nỗi sợ hãi vào toàn bộ bối cảnh kinh tế, ông nói với báo chí rằng cuộc chiến thù địch "báo trước nhiều điều trong tương lai".[21] Ngân hàng New York đảm bảo sẽ trả phí tiếp quản bằng hình thức cắt giảm nhân viên. Đến đầu năm 1989, nó đã bắt đầu sa thải 100 nhân viên ở nước ngoài. Đúng như một giám đốc điều hành của Irving cho biết: "Cuộc tắm máu đã bắt đầu".[22] Giờ đây, Morgan Stanley không còn nề hà bất kỳ hình thức cướp bóc tài chính nào nữa.

Sau Ngày thứ Hai Đen tối, một tinh thần mới cũng được thổi qua số 23 Phố Wall. Do tiến hóa từ một ngân hàng thương mại đơn thuần thành một "thể lai" mới lạ với nhiều hoạt động ngân hàng đầu tư, bản chất của nó cũng thay đổi. Tại một bữa tiệc Giáng sinh sang trọng sau vụ sụp đổ của thị trường chứng khoán, Lew Preston cho biết ông vô cùng hài lòng khi thấy rất nhiều cặp vợ

chồng hiện diện, vì bây giờ họ biết rằng chồng hay vợ của mình sẽ phải làm việc muộn hơn trong năm tới. Tại một bữa tiệc chiêu đãi thứ hai trong buổi tối tiếp theo, ông nói muốn chắc chắn rằng tất cả mọi người có thể nghe lời ông nói vì đêm trước "có một số người không nghe thấy những gì tôi nói và rất vui vẻ ra về".[23] Như thể nhấn mạnh những nguy hiểm mới mà các ngân hàng phải đối mặt, Moody's Investors Service đánh tụt hạng AAA dành cho J. P. Morgan & Co., công ty mẹ của Morgan Guaranty. Standard and Poor's giữ hạng đánh giá AAA của nó cho công ty mẹ. Cả hai hãng này đều tôn vinh Morgan Guaranty Trust bằng một đánh giá AAA duy nhất cho một ngân hàng lớn của Mỹ. Hành động của Moody tuy nhỏ, nhưng là vết rạn đáng chú ý trong bộ áo giáp sáng ngời của Morgan.

Khi đã phát triển thành một tập đoàn có 15.000 nhân viên, J. P. Morgan & Co. vẫn cố gắng duy trì tính đặc thù của quan hệ đối tác cũ.

Những tập sự quản lý mới trải qua một chương trình đào tạo nghiêm ngặt dài sáu tháng nhằm giúp họ tiếp nhận văn hóa của ngân hàng. Hiếm khi số 23 Phố Wall tuyển dụng người ngoài và nó chi hàng triệu đô-la mỗi năm cho các buổi ăn trưa miễn phí để tăng cường tình đồng nghiệp. Nơi đó vẫn giữ được nét đạo đức không giành giật công lao hoặc chơi xấu lẫn nhau. "Tình đoàn kết ở Morgan là điều quan trọng nhất chúng tôi có", cựu Chủ tịch Morgan Rod Lindsay nói. Preston thường xuyên gửi các bản ghi nhớ khuyên bảo nhân viên rằng họ làm việc cho khách hàng và ngân hàng, không phải cho bản thân. Theo lời nói của Lindsay: "Chúng tôi không cần người liên tục đứng một mình ở đầu danh sách".[24]

Morgan Guaranty tôn trọng truyền thống hơn nhiều so với Morgan Stanley hay Morgan Grenfell và là người thừa kế hiển nhiên của Nhà Morgan quý tộc lâu đời. Tuy nhiên, sự lễ độ độc đáo của nó đã bị đe dọa. Ngân hàng này luôn chuẩn bị cho ngày nó sẽ lại là một ngân hàng "phổ thông", như Morgan cũ. Ở trong nước, nó hợp nhất các hoạt động cho vay và thị trường vốn thương mại vào một nhóm tài chính doanh nghiệp, đó là một ngân hàng đầu tư trong trứng nước. Nó chuyên thực hiện "các giao dịch đủ phức tạp mà không rơi vào tay của thị trường thương phiếu", theo lời Preston.[25] Nó luôn đón nhận tất cả các mối chứng khoán hợp pháp. Nó xử lý trái phiếu Kho bạc, bảo lãnh trái phiếu đô thị, tư vấn cho các thành phố, nghiên cứu và môi giới chứng khoán, giao dịch vàng, bạc cũng như ngoại hối. Nó tiếp tục có các hoạt động ngân hàng tư nhân loại cao cấp nhất, thu hút khách hàng giàu có

với những quảng cáo hứa hẹn sẽ làm giảm sự lo lắng của họ về sở hữu các danh mục đầu tư trị giá 50 triệu đô-la.

Ở nước ngoài, Morgan tham gia thị trường vốn, chuyên về giao dịch hoán đổi lãi suất giữa các ngân hàng, hoán đổi tiền tệ và các hoạt động chuyên về tài chính khác. Nó có các ngân hàng bán buôn ở Nhật Bản, Hồng Kông, Bỉ và Đức. Tại London, trụ sở của hoạt động thị trường vốn toàn cầu, ngân hàng đã chi 500 triệu đô-la để sửa lại hai tòa nhà lịch sử gần sông Thames – trường Nhạc kịch Guildhall và trường Nữ sinh Thành phố London – thay thế bằng các sàn giao dịch lớn. Cuối cùng 1.500 nhân viên làm việc bên dưới những ô cửa sổ kính màu và trần gỗ, hai bên là tượng bán thân của Shakespeare và Milton. Như Preston ghi nhận một cách buồn bã: "Chúng tôi có thể ở vị trí mỉa mai do trở thành một công ty chứng khoán toàn cầu mà không thể bảo lãnh tại thị trường của chính mình".[26]

Để đánh dấu sự giải phóng khỏi lĩnh vực ngân hàng thương mại, J. P. Morgan & Co. ngày càng thay thế J. P. Morgan trong việc quảng cáo cho Morgan Guaranty, hạt nhân ngân hàng cũ và giờ đang thu hẹp lại. Morgan Guaranty Limited tại London được đặt lại tên là J. P. Morgan Securities. Morgan đã phải tái thiết các chuyên gia ngân hàng thương mại thành những người môi giới và người mua bán chứng khoán. Nó đã đầu tư tiền vào việc đào tạo nhân viên hơn bất kỳ ngân hàng nào khác. "Chúng tôi gần như điều hành một trường đại học nhỏ ở đây", Giám đốc Điều hành tập đoàn Robert Engel cho biết.[27] Ngân hàng hy vọng sẽ duy trì văn hóa lịch lãm của mình bằng sự thông minh và sáng tạo. Tuy nhiên, không rõ các sản phẩm mới có thể theo chuẩn phong cách cũ hay không. Một nhân viên cho vay có thể là một quý ông hoặc quý bà. Nhưng một nhà kinh doanh tiền tệ thì sao? Một chuyên gia thôn tính thì sao?

Hoạt động thôn tính là một thử nghiệm khó khăn với Morgan mới. Cho đến cuối những năm 1960, nó đã tư vấn *miễn phí* như một phần của gói dịch vụ toàn diện. Loại hình hoạt động không chính thức này – chỉ là một tập hồ sơ về người mua và người bán – được cung cấp cho các khách hàng để đổi lấy hàng triệu đô-la tiền ký gửi. Ngay từ năm 1973, Morgan đã cố gắng hệ thống hóa loại hình này và thậm chí thu lệ phí 600.000 đô-la cho việc tổ chức mua lại Gimbel Brothers của British-American Tobacco. Nhưng vạn sự khởi đầu nan. Cũng giống như Morgan Stanley, ngân hàng này bị cản trở vì chính danh sách khách hàng dài dằng dặc của mình và thấy khó để đại diện cho một khách hàng mà không làm tổn hại một khách hàng khác. Là một ngân hàng thương mại, nó

vẫn muốn làm hài lòng tất cả mọi người.

Vấn đề đã được phơi bày vào năm 1979, khi American Express cố gắng mua lại đế chế xuất bản McGraw-Hill. Chủ tịch AmEx James D. Robinson III – một người cũ của Morgan từng là trợ lý của Tom Gates khi ông là chủ tịch trong những năm 1960 – tìm về ngân hàng để cấp tiền cho thương vụ tiếp quản. Lúc đầu, Robinson nghĩ có thể sắp xếp một thương vụ sáp nhập thân thiện. Thay vào đó, ông kích động một phản ứng giận dữ từ Harold W. McGraw, Jr., người đã gọi cho Yerger Johnstone của Morgan Stanley và luật sư Martin Lipton rồi tung ra một pha phản công dữ dội.

McGraw đã sử dụng mọi thứ có trong tay. Ông kiện American Express vì tội phỉ báng, nói công ty này đã phối hợp với Ả-rập tẩy chay Israel, yêu cầu Ủy ban Truyền thông Liên bang và Ủy ban Thương mại Liên bang nghiên cứu các vấn đề chống độc quyền, chỉ trích American Express vi phạm luật về quyền tự do ngôn luận, đồng thời khơi ra hàng loạt vấn đề có thật cũng như hư cấu khác. Trong cú đánh cuối cùng, McGraw khiển trách American Express vì không trả tiền lãi trên số tiền phải trả từ chi phiếu du lịch của hãng.

American Express đã lên kế hoạch vay 700 triệu đô-la cho việc sáp nhập, trong đó Morgan Guaranty đóng vai trò ngân hàng chủ trì. Điều này đã xúc phạm McGraw, vốn coi mình là một khách hàng trung thành của Morgan. Vào năm 1977, Chủ tịch của Morgan Pat Patterson từng tổ chức một bữa ăn trưa cho McGraw để kỷ niệm 50 năm mối quan hệ của nhà xuất bản với ngân hàng. Trong ngăn kéo bàn làm việc, McGraw vẫn giữ một hộp xì gà bạc quý giá mà ông đã nhận được vào dịp đó.

Bây giờ McGraw băn khoăn liệu có phải Robinson đã cố tình chọn Morgan để cướp ngân hàng của mình và liệu Morgans có tiết lộ thông tin bí mật cho Robinson hay không? Ông lên án AmEx đã sử dụng "sức mạnh tài chính của mình khiến một ngân hàng vi phạm mối quan hệ của nó với một khách hàng".[28] Hóa ra Morgan Trust Department giữ tới 1,8 triệu cổ phiếu của McGraw-Hill trong tài khoản ủy thác. Biểu quyết – hay không biểu quyết – số cổ phiếu sẽ khiến ngân hàng mắc vào cuộc xung đột về lợi ích một cách vô vọng. Đề xuất sáp nhập biến thành một vụ tranh cãi ồn ào, khó coi đến nỗi American Express quyết định rút lui, trong khi Morgan Stanley thu một khoản phí trị giá 1,5 triệu đô-la. Morgan Guaranty khó có thể tham gia vào các thương vụ tiếp quản thù địch mà không kéo theo những vụ kiện và xung đột khách hàng. Cùng lúc đó, quan hệ chặt chẽ của ngân hàng với khách hàng

doanh nghiệp lại tạo tiềm năng cho một bộ phận sáp nhập đáng gờm.

Vào năm 1985, Ngân hàng Morgan thành lập một nhóm sáp nhập và mua lại riêng biệt, do một người sinh ra ở Cuba và học ở Yale tên là Roberto Mendoza dẫn dắt. Dáng người to lớn, trầm tư với cái nhìn xoáy sâu, ông trông cứng rắn và quyết tâm hơn những giám đốc khác của Ngân hàng Morgan. Ông khiến người ta nghĩ tới kiểu mẫu nhân viên môi giới của Morgan Stanley hơn là những giám đốc của Ngân hàng Morgan Guaranty nghiêm trang trước đây. Thuộc tuýp người ưa mạo hiểm, ông thích những ván quần vợt cảm giác mạnh lúc nửa đêm và liên tục hối thúc đám nhân viên trẻ lên kế hoạch cho các thương vụ không chính thống. Mendoza nghĩ rằng các ngân hàng đầu tư đang đục khoét khách hàng và sẵn sàng cạnh tranh với họ về giá – có lẽ là một điều cấm kỵ bất khả xâm phạm ở Phố Wall. Ông cũng nghĩ những khoản phí cao đôi khi làm mờ mắt các ngân hàng đầu tư. Morgan Guaranty chạy quảng cáo cho nhóm tiếp quản chọc tức Phố Wall: "Trong Mua bán và Sáp nhập, những khách hàng đòi hỏi tư vấn hoàn toàn khách quan, nghiên cứu mà không gây ra xung đột lợi ích... có thể tin tưởng vào một ngân hàng duy nhất là J. P. Morgan".[29] Một quảng cáo cho thấy một bảng cáo thị trống trơn và thẳng thừng: "Chúng tôi không cổ vũ cho Mua bán và Sáp nhập chỉ để thu phí".[30] Nó sẽ sớm phải trả giá cho những quảng cáo tự cho mình hơn người khác.

Ngân hàng biết hình ảnh lịch lãm của nó bị tổn hại trong trò chơi tiếp quản tàn nhẫn. Như Bob Engel từng nói: "Khi một vị chủ tịch tỉnh dậy vào giữa đêm vì một cuộc điện thoại từ một người nào đó nói: 'Chúng tôi muốn mua công ty của ông', ông ấy sẽ nghĩ tới Morgan Stanley chứ không phải Morgan Guaranty. Không nghi ngờ gì cả, chúng tôi phải thay đổi điều này".[31]Bên cạnh vấn đề về hình ảnh, Morgan phải đối mặt với sự miễn cưỡng của các công ty khi chia sẻ bí mật với những tổ chức cho vay lớn, vốn gặp khó khăn trong vấn đề giữ bí mật hoặc có thể sử dụng thông tin để từ chối các khoản vay trong tương lai.

Cuối những năm 1980, Preston và Mendoza tuyên bố công khai rằng Morgan sẽ không chỉ hậu thuẫn những cuộc tấn công không thân thiện mà thậm chí có thể cấp vốn cho cả hai bên trong việc tiếp quản, thiết lập các đội đối nghịch. Một khi J. P. Morgan & Co. chống lưng cho các thương vụ thâu tóm thù địch, có vẻ như Phố Wall đã biến đổi hoàn toàn. Tình trạng đó không khác gì năm 1929, khi ngân hàng trải qua trào lưu hình thành các công ty cổ phần với sự lớn mạnh của Alleghany và United Corporation.

Trước vụ sụp đổ của thị trường, bộ phận của Mendoza đã có những chiến thắng nhỏ nhưng không có giao dịch nào lớn, gây chú ý. Sau đó, vào tháng 1 năm 1988, Morgan trở thành ngân hàng thương mại đầu tiên tư vấn cho một công ty tiếp quản thù địch trong một thương vụ hàng tỷ đô-la, đó là F. Hoffman-La Roche trong vụ chào mua Sterling Drug trị giá 4,2 tỷ đô-la. Công ty dược phẩm của Thụy Sĩ, F. Hoffman-La Roche, có lợi nhuận 6 tỷ đô-la một năm. Sau khi bằng sáng chế Valium của mình hết hạn vào năm 1985, nó cần sản phẩm mới để đẩy vào nguồn hàng bán. Sterling đã tạo ra aspirin Bayer, sữa chứa ma-giê Phillips và nhiều sản phẩm khác. Ngành công nghiệp dược phẩm lâu nay hoạt động theo các thỏa thuận hòa nhã và tránh những cuộc chiến tiếp quản đẫm máu. Đây là lần đầu tiên một công ty dược phẩm lớn thực hiện thâu tóm thù địch một đối thủ cạnh tranh dồi dào nguồn lợi. Thêm vào cú sốc này là việc J. P. Morgan & Co. từng là một ngân hàng của Sterling Drug hơn 50 năm.

Được Mendoza tư vấn, Hoffman-La Roche thực hiện một chiến lược đánh phá điên cuồng bằng cách đặt giá mua thật cao. Nó chào mua với giá 72 đô-la một cổ phiếu của Sterling, sau đó tăng giá chào mua hai lần liên tiếp dù không gặp bất kỳ sự từ chối chính thức nào đối với những đề nghị trước đó. Chủ tịch của Sterling John M. Pietruski vực công ty thoát khỏi trạng thái hôn mê trước đây và nâng doanh thu của nó lên mức dồi dào hai chữ số. Bởi vậy, ông nổi giận tại buổi thương lượng của Hoffman-La Roche rồi triệu Joe Fogg của Morgan Stanley và Joe Flom của Skadden, Arps đến làm cố vấn.

Bắt chước Harold McGraw, Pietruski gây ra một vụ ầm ĩ mà Morgan Guaranty sẽ không sớm nguôi ngoai. Trong một bức thư ngỏ, ông nói mình "bị sốc và choáng váng trước những hành vi tôi cho là phi đạo đức của Ngân hàng Morgan khi tiếp tay và xúi giục cuộc đột kích bất ngờ vào một trong những khách hàng lâu năm của mình". Ông cho rằng ngân hàng "đã chia sẻ những thông tin tài chính bí mật nhất của chúng tôi".[32] Ông phơi bày mối quan hệ giữa công ty của mình và ngân hàng trong những năm gần đây, bao gồm cả vay, trong đó Morgan đóng vai trò đại lý đăng ký và chuyển nhượng của Sterling, còn Sterling quản lý các cổ phiếu ở Euromarket cho Morgan. Đó là một cuộc tổng tấn công thông minh, Pietruski lặp lại ngôn ngữ của Phố Wall cũ, như thể làm cho ngân hàng hổ thẹn với sự hồi tưởng: "Các ông cần bao nhiêu mối làm ăn với một khách hàng thì mới cân nhắc không ra tay làm ảnh hưởng tới lợi ích của khách hàng đó?"[33].

Trong lời phản bác công khai bất thường, Lew Preston nói bóng

gió rằng lá thư là lời khoác lác giả tạo do một nhân viên quan hệ công chúng viết ra. "Bức thư khá thú vị vì chúng tôi vẫn đang là đại lý chuyển nhượng của họ", ông nói sau đó. Khi trận chiến kết thúc, Preston nói thêm: "Đó không phải là một bức thư từ chủ tịch của Sterling. Đó là một bức thư được các ngân hàng đầu tư viết để làm mất mặt ngân hàng này".[34] Ông bác bỏ quan điểm cho rằng Morgan đã phản bội một khách hàng trung thành sâu sắc, nhấn mạnh rằng ngân hàng đầu tư của Sterling là Irving Trust và ngân hàng ở số 23 Phố Wall chỉ thực hiện "những chức năng thông thường" cho Sterling. Đối với Preston, đưa ra vấn đề phản bội – rõ ràng được lường trước khi lên kế hoạch cho việc tiếp quản – không gây ngạc nhiên bằng việc Phố Wall kéo bè kéo hội để bôi nhọ cách xử lý thương vụ này của Morgan.

Thật vậy, các ngân hàng đầu tư tin rằng Hoffman đã bỏ giá ban đầu quá thấp và biến nó thành mồi nhử cho những tay đi săn khác. Morgan Stanley lôi kéo Kodak và nó giật mất Sterling với mức giá 89,50 đô-la một cổ phiếu. Mặc dù Phố Wall vui mừng vì Morgan Guaranty đã làm hỏng thương vụ này – niềm hân hoan này chắc chắn không được che đậy – ngân hàng ám chỉ Kodak đã bị mua hớ. Giá họ đưa ra cao gấp 22 lần doanh thu ước đạt của Sterling trong năm 1988. Các ngân hàng đầu tư, tất nhiên, có quyền lợi khi bôi bác thành tích của Morgan Guaranty, kẻ đang xâm phạm lãnh thổ của họ. Họ giận đùng đùng khi Mendoza chỉ trả 1 triệu đô-la ít ỏi tiền phí, chắc chắn đây là tội lỗi không thể tha thứ nhất trong tất cả.

Rõ ràng, Morgan coi Hoffman-La Roche là khách hàng thân thiết và có lợi hơn Sterling Drug. Nhưng liệu đây có phải là tiêu chuẩn mới cho việc lựa chọn các mục tiêu? Liệu ngân hàng có tiếp sức cho các khách hàng mạnh hơn để làm hại những khách hàng yếu hơn? Nó có hy sinh những khách hàng được coi là ít quan trọng hơn? Vậy trong tương lai, ai sẽ tin tưởng ngân hàng? Cuộc tranh cãi cũng nhấn mạnh nhiều khả năng xảy ra những xung đột lợi ích khi các ngân hàng lớn tiến hành những cuộc thôn tính. Ví dụ, với vai trò đại lý chuyển nhượng cho Sterling Drug, Morgan Guaranty có được danh sách cổ đông – thông tin bí mật vô giá cho bất kỳ kẻ săn doanh nghiệp nào (Sau năm đó, ngân hàng Morgan bán hoạt động dịch vụ cổ đông cho First Chicago, chấm dứt kinh doanh tín dụng doanh nghiệp kéo dài hơn một thế kỷ. Preston bác bỏ mối liên hệ với Sterling, mặc dù công việc cổ đông đó rõ ràng là không phù hợp với hoạt động sáp nhập). Ngay cả khi ngân hàng cầu khẩn kiểm soát nội bộ để bảo vệ thông tin bí mật, nó vẫn khuyến khích các cán bộ tín dụng chuyển giao ý tưởng cho nhóm Mendoza trong khái niệm "một ngân hàng" về làm việc nhóm.

Ngân hàng một lần nữa gặp rắc rối trong tháng 4 năm 1988. James R. Houghton, Chủ tịch của Corning Glass, công bố một thỏa thuận mua International Clunical Labs, Incorporated, với giá 26 đô- la một cổ phiếu. Vốn là một người kịch liệt phản đối những vụ thâu tóm thù địch, Houghton nghĩ rằng thỏa thuận này coi như đã xong và sử dụng Morgan Guaranty như nơi lưu ký và ngân hàng cho vay. Sau đó, Smithkline Beckman bất ngờ phát động một cuộc tấn công, nhanh chóng đẩy giá cuối cùng lên tới 37 đô-la một cổ phiếu. Bị đánh bại, Houghton choáng váng: Cố vấn của Smithkline không ai khác chính là ngân hàng đáng tin cậy của họ, Morgan Guaranty. Điều gây sốc hơn là Houghton có tên trong ban quản trị của Morgan! Đêm trước hội nghị hằng năm của Morgan, Houghton dọa sẽ từ chức và chỉ nguôi giận sau khi nói chuyện với Lew Preston. Một lần nữa, Morgan kiếm được nhiều hơn bằng cách tư vấn cho Smithkline thay vì lưu ký cho Corning. Nhưng liệu việc tính toán ngắn hạn này có phải là tiêu chuẩn mới? Liệu ngân hàng có tự bán đấu giá bản thân cho bên trả giá cao nhất? Nó đang chuyển hướng tới một cấu trúc hai tầng, trong đó nâng niu những khách hàng lớn hơn và hy sinh các khách hàng nhỏ hơn. Và ở đây, nó đã bắt đầu – chỉ mới bắt đầu thôi – có sự tương đồng với phần còn lại của Phố Wall, những ngân hàng đã hoạt động như thế từ lâu.

Chương 36
Tòa nhà chọc trời

Năm 1989, Morgan Stanley chiếm trọn 17 tầng trong tòa nhà Exxon trên Đại lộ số 6. Với 6.400 nhân viên, đội ngũ của họ còn đông đảo hơn chính Exxon. Tòa nhà lúc này do một đơn vị của Mitsui sở hữu. Bước ra khỏi thang máy vào khu vực lễ tân ở tầng 30, người ta có thể thấy bức chân dung của Jack Morgan và những chiếc bàn làm việc có nắp cuộn cổ được các cổ đông đã nghỉ hưu giữ lại. Trong phòng ăn sang trọng, với bàn và ghế bành bọc da được sắp xếp hợp lý, bồi bàn mặc đồng phục phục vụ rượu vang Madeira hoặc cherry khô, nhưng không có rượu mạnh (theo truyền thống của Morgan). Ngoài những điều đó, Morgan Stanley mới – mạnh mẽ, giàu có, ngang tàng – không còn mấy điểm chung với ngân hàng quý ông thời mới thành lập vào tháng 9 năm 1935 trong một căn phòng ngập hoa tại số 2 Phố Wall nữa.

Thay vì bảo lãnh phát hành, Morgan Stanley lúc này tập trung vào các thương vụ thôn tính và ngân hàng bán buôn. Sau vụ sụp đổ của thị trường chứng khoán, họ lại càng chú trọng phân phối chứng khoán và cắt giảm hàng chục giám đốc điều hành, chủ yếu trong khối kinh doanh và thương mại. Năm 1988, lần đầu tiên Merrill Lynch, từng bị coi là một ngân hàng bình dân, vươn lên đứng đầu trong lĩnh vực bảo lãnh phát hành nội địa còn Morgan Stanley tụt xuống vị trí thứ sáu. Morgan chủ yếu theo đuổi trái phiếu tạp, giờ là loại hình mang lại lợi nhuận cao nhất trong ngạch bảo lãnh phát hành và phần hỗ trợ không thể thiếu cho các thương vụ thôn tính. Khi Drexel Burnham thất thế sau cuộc điều tra về vua trái phiếu tạp Michael Milken, Morgan Stanley nhanh chóng nổi lên thành ngân hàng trái phiếu tạp hàng đầu ở Mỹ! Liệu các bóng ma của Pierpont, Jack và Harry Morgan có rùng mình?

Không nghi ngờ gì, Morgan Stanley là một câu chuyện thành công, một màn trình diễn tuyệt vời. Trong hơn 50 năm, nó luôn

dẫn đầu hoặc gần như đi đầu lĩnh vực ngân hàng đầu tư, điều mà không một ngân hàng nào làm được ngoại trừ First Boston. Nó vượt qua mọi thách thức cạnh tranh. Thông minh, với tư duy chiến lược chắc chắn thành công tới kỳ lạ, một mình nó dường như miễn dịch với những khó khăn thời kỳ sau khi Phố Wall sập sàn. Vào năm 1987, Morgan Stanley là ngân hàng giao dịch chứng khoán duy nhất có tăng trưởng về doanh thu. Như thể bất khả chiến bại, hãng nâng lương của năm giám đốc điều hành hàng đầu đến mốc 3 triệu đô-la, để họ đều được trả cao hơn chủ tịch tại các công ty đối thủ. Parker Gilbert lĩnh 4,4 triệu đô-la tiền lương và tiền thưởng. Hãng thu về 395 triệu đô-la lợi nhuận trong năm 1988, với mức tăng đột biến tới 71% trong môi trường giao dịch uể oải. Đồng thời, nó cũng tránh được những bất đồng kinh niên khiến nhiều đối thủ suy nhược.

Song đằng sau tất cả những thành công đáng kinh ngạc đó, câu chuyện của Morgan Stanley tiềm ẩn rất nhiều vấn đề. Nó vận hành theo bản năng coi lợi nhuận là trên hết, dẫn tới các hoạt động ngày càng rủi ro, có thể gây ra nhiều mối nguy hiểm tiềm tàng lớn hơn cho nền kinh tế quốc gia. Khi thập niên 1980 kết thúc, nó giống như một hãng cổ phần công nghiệp hơn là một hãng dịch vụ tài chính. Nó có cổ phần trong 40 công ty với tài sản hơn 7 tỷ đô-la và 72.000 nhân viên. Morgan Stanley đột nhiên là chủ sở hữu một phần của chuỗi thức ăn và các nhà máy giấy, nhà máy dệt và nhà chế tạo động cơ máy bay. Những khoản đầu tư của hãng đem lại mức lợi nhuận lên tới 40%, cho thấy cán cân ngày càng lệch nhiều hơn về phía lĩnh vực ngân hàng bán buôn, xa rời lĩnh vực giao dịch và phân phối chứng khoán ở New York, London và Tokyo, vốn là cứu tinh của ngân hàng trong những năm 1980.

Trong những năm 1970, các giao dịch LBO là những thương vụ nhỏ, khá thân thiện, các hãng liên quan thường có vị thế ổn định và miễn nhiễm với suy thoái. Bây giờ quy mô tiền từ những tổ chức mà các quỹ LBO có thể huy động – 25 tỷ đô-la vào năm 1988, hoặc đủ thâu tóm các công ty có tổng trị giá 250 tỷ đô-la – đã tạo ra áp lực không thể cưỡng lại nhằm thâu tóm tất cả loại hình doanh nghiệp. 40% danh mục cho vay của những ngân hàng lớn tại Phố Wall đã chảy vào các LBO, một bằng chứng rõ ràng cho thấy xu hướng đầu cơ của ngành tài chính Mỹ. Thông qua cổ phần quỹ hưu trí trong hoạt động này, khối doanh nghiệp Mỹ đã tự làm thịt mình. Sở hữu trong tay lượng tiền lớn dễ dàng giải ngân, các quỹ LBO quay sang tấn công thù địch và hoạt động theo logic tàn nhẫn giống như các thương vụ sáp nhập.

Một ví dụ của *phép phản chứng* là thương vụ RJR Nabisco trị giá 25

tỷ đô-la, LBO lớn nhất từ trước đến nay. Năm 1985, Morgan Stanley đại diện cho Nabisco Brands khi nó bị R. J. Reynolds thu mua; tất cả mọi người tán dương thương vụ nhằm đa dạng hóa kinh doanh này. Ba năm sau đó, chính những người này lại thấy giá trị trong việc chia nhỏ nó ra. Cùng với Drexel Burnham, Merrill Lynch và Wasserstein, Perella, Eric Gleacher của Morgan Stanley tư vấn cho Henry Kravis, người đã đánh bại một nhóm nhà đầu tư dẫn đầu là Giám đốc Điều hành RJR Nabisco F. Ross Johnson và ngân hàng đầu tư của ông, Shearson Lehman.

Dù thương vụ tiếp quản này không hứa hẹn đem lại lợi ích kinh tế nào cho công ty, thỏa thuận RJR Nabisco đã trút những cơn mưa phần thưởng giá trị lớn xuống các ngân hàng, gần 1 tỷ đô-la tiền phí và chi phí. Morgan Stanley thu về 25 triệu đô-la. Giống như hầu hết các LBO, nó được thực hiện gần như hoàn toàn bằng tiền đi vay. Đổi lại, RJR Nabisco phải gánh khoản nợ hơn 20 tỷ đô-la. Trước khi bán một điếu thuốc hay một chiếc bánh quy mỗi năm, nó đã chìm trong 3 tỷ đô-la tiền lãi. Nó buộc phải gánh khoản nợ tương đương với tổng nợ quốc gia của Bolivia, Jamaica, Uruguay, Costa Rica và Honduras. Chỉ có 10 quốc gia trên thế giới mắc nợ nhiều hơn. Trong thuở còn non trẻ, các ngân hàng đầu tư luôn đảm bảo nền tảng vững chắc của công ty khách hàng và bảo vệ xếp hạng tín dụng của họ một cách nghiêm ngặt. Bây giờ, ngay cả khi nhóm của Kravis nâng cốc chúc mừng chiến thắng của họ, những người nắm giữ trái phiếu của RJR Nabisco lại thấy các trái phiếu được xếp hạng A của họ sụt giảm thành trái phiếu tạp, với 1 tỷ đô-la bị xóa sổ trong chỉ một đêm. Mùa hè năm 1989, công ty công bố kế hoạch sa thải 1.640 công nhân để dành tiền chi trả cho các khoản nợ chồng chất. Mùa thu năm đó, việc thị trường trái phiếu tạp sụp đổ cho thấy RJR Nabisco bị lợi dụng thành trò hề của thời đại.

Theo dõi chiến lược LBO rủi ro cao – phần thưởng lớn của Morgan Stanley, một số nhà quan sát đã tiên liệu trước khúc dạo đầu cho một thương vụ cuối cùng, đó là ngân hàng sẽ bán mình cho người trả giá cao nhất. Các giám đốc điều hành của nó đã kiếm bộn từ lần phát hành cổ phiếu ra công chúng năm 1986, mỗi người thu được hàng chục triệu đô-la; bây giờ lại sắp có vận may thứ hai. Theo một giả thuyết, thỏa thuận này sẽ được thực hiện sau khi S. Parker Gilbert thôi chức chủ tịch. Là con trai một cộng sự của J. P. Morgan và con riêng của Harold Stanley, theo dự đoán, ông không muốn làm Chủ tịch cuối cùng của Morgan Stanley. Ngân hàng cũng bị chia rẽ do những trận chiến phân chia quyền lực, đặc biệt là giữa Dick Fisher với Bob Greenhill, và những người đứng đầu đã chán ngấy việc đấu đá nội bộ.

Trong một dấu hiệu khác của thời đại, Morgan Stanley lại dính vào một vụ lùm xùm giao dịch nội gián lớn chỉ kém Ivan Boesky. Tháng 6 năm 1986, Morgan Stanley tuyển mộ Stephen Sui-Kuan Wang, Jr., người vừa mới rời Đại học Illinois mà không tốt nghiệp. Wang, 24 tuổi, ban đầu được phân công về bộ phận LBO, sau đó vào tháng 3 năm 1987 được chuyển sang bộ phận sáp nhập.

Giữa năm 1987, Wang bị một nhà đầu tư Đài Loan tên là Fred Lee dụ dỗ tham gia một kế hoạch giao dịch nội gián. Từ tháng 7 năm 1987 đến tháng 4 năm 1988 – không nao núng trước sự sụp đổ của thị trường chứng khoán – Wang mách nước cho Lee trong 25 thương vụ đang treo chỉ để đổi lấy một khoản thù lao khiêm tốn là 250.000 đô-la. Trong vòng một năm, Wang non trẻ đã có được thông tin về 25 vụ thôn tính mặc dù cá nhân anh ta không dính dáng gì đến các thỏa thuận này. Anh ta bắt đầu con đường phạm tội ngay sau khi các vụ bê bối giao dịch nội gián của Dennis Levine và Ivan Boesky bị công khai. Nhờ Wang mách nước, Lee kiếm được 16,5 triệu đô-la trong 10 tháng, trong khi Boesky phải mất 5 năm mới kiếm được 50 triệu đô-la và Levine phải mất cùng khoảng thời gian đó chỉ để kiếm một khoản khiêm tốn trị giá 12,6 triệu đô-la.

Dù không tham gia hành động phi pháp này, Morgan Stanley cũng không thoát khỏi những lời chỉ trích. Công tố viên của bang New York Rudolph Giuliani nói: "Cứ tưởng rằng họ phải có hoạt động kiểm soát, những quy trình tốt hơn".[1] Theo những bản khai có tuyên thệ, các nhà phân tích mới vào nghề ngồi trong một không gian lớn rộng mở được gọi là bullpen, bàn thảo công khai về những giao dịch của mình. Đáng xấu hổ hơn, Fred Lee trơ tráo có tới năm tài khoản giao dịch tại Morgan Stanley và chuyển nhiều giao dịch thông qua chính ngân hàng này. Tài khoản của Lee ở đó có hơn 2 triệu đô-la lợi nhuận. Ông ta thường xuyên ghé Morgan Stanley và thậm chí còn nổi tiếng trong ngân hàng vì gọi điện làm phiền các chuyên gia phân tích của quỹ LBO. Các máy tính của Morgan Stanley từng báo động về những thương vụ của Lee, nhưng khi các điều tra viên tra vấn ông ta về chín giao dịch trong số đó, ông ta nói mình ăn may nhờ những tin đồn và câu chuyện trên báo. Các điều tra viên của Morgan Stanley không tra hỏi gì hơn mặc dù những giao dịch này được thực hiện ngay trước khi các thương vụ nói trên được công khai và nó trùng khớp với những mối làm ăn của chính Morgan Stanley. Nhiều người trong đó bao gồm Ủy viên David Ruder của Ủy ban chứng khoán không hiểu tại sao hãng lại không phát hiện được những vụ việc đáng xấu hổ thế này.

Tháng 10 năm 1988, Stephen Wang bị kết án ba năm tù giam. Thẩm phán Tòa án Liên bang quận Kevin T. Duffy nói: "Anh có một tương lai rực rỡ và anh đánh mất nó vì sự tham lam... Anh chớp cơ hội làm kẻ lừa đảo ngay khi có thể".[2] Lee vẫn chạy trốn pháp luật. Công chúng phản ứng trước bê bối Wang khác hẳn với vụ Adrian Antoniu hồi đầu thập niên. Một lần nữa, báo chí nhắc tới uy tín của Morgan Stanley nhưng không mang chút hoài nghi hay cảm giác thê lương thương khóc một thần tượng bị sụp đổ giống như loạt tin tức trước đó. Hãng này không còn được coi là một ngân hàng có đạo đức mà chỉ là một ngân hàng lớn, giàu có trên Phố Wall mong kiếm tiền nhanh chóng. Nó chỉ khác biệt nhờ làm điều này tốt hơn hẳn những ngân hàng khác.

Bên trong tòa nhà số 23 Great Winchester, Morgan Grenfell không có vẻ gì là xáo trộn. Với những tấm thảm màu xanh lá cây và các bức chân dung đóng khung lộng lẫy trên các bức tường màu vàng nhạt, nó vẫn duy trì phẩm giá quý tộc. Tuy nhiên, Morgan Grenfell đang phải vật lộn vì tương lai. Sau Guinness, ngân hàng thuê John Craven làm giám đốc điều hành, mua lại công ty nhỏ của ông ta, Phoenix Securities, với giá 25 triệu đô-la và cho ông 5% cổ phần trong Morgan Grenfell. Thành tích làm việc của ông vốn rất đáng nể. Là người được Sir Siegmund Warburg đỡ đầu, ông từng là Chủ tịch của Crédit Suisse White Weld và Merrill Lynch International. Ông rời khỏi Merrill sau khi đối chất với Chủ tịch Don Regan về việc New York can thiệp quá sâu vào công việc ở đây. Thành lập và điều hành Phoenix Securities từ nhà tại Chelsea, ông thiết kế 24 vụ sáp nhập Big Bang và nổi lên như một nhà môi giới của người môi giới. Đẹp trai, kỹ tính và làm việc không ngừng nghỉ, trong năm 1986, ông không hề có một tuần trọn vẹn ở Anh và băng qua Đại Tây Dương 40 lần.

Mặc dù Craven mong muốn biến Morgan Grenfell thành một ngân hàng đầu tư toàn cầu theo mô hình của Mỹ, nó vẫn không hoàn thành được những mục tiêu này. Không giống như Morgan Stanley và Morgan Guaranty, trong suốt một thời gian dài, số 23 Great Winchester không vạch ra được một chiến lược hoàn chỉnh. Thế giới của giao dịch chứng khoán đã quá xa lạ với lãnh đạo trước đây của nó. Nó không dự đoán được sự thay đổi hoặc tập trung vào những nguồn năng lượng phân tán của ngân hàng. Nhìn lại, hãng đã mắc sai lầm chết người khi hất bỏ người anh em Morgan tại Bermuda vào đầu những năm 1970. Việc đó đồng nghĩa với hy sinh một trong những lợi thế vô giá của mình – sự gắn bó với Tập đoàn Morgan ở Mỹ.

Tệ hơn cả, bị phân tâm trước sự giàu có dễ dàng từ mảng thôn

tính, hãng quá thận trọng trong thời kỳ Big Bang và mắc kẹt với một vài tay chơi nhỏ lẻ. Nó không thiết lập được lợi thế trong giao dịch trái phiếu chính phủ Anh hay cổ phiếu. Các khách hàng thôn tính của nó không bao giờ mở rộng kinh doanh sang lĩnh vực chứng khoán yếu kém của ngân hàng. Chính Craven đã đưa ra cảnh báo về thảm họa tại các thị trường quá đông đúc ở London khi cổ phiếu sụt giảm sau Ngày thứ Hai Đen tối. Các phòng giao dịch của Morgan Grenfell khiến ngân hàng gặp tổn thất.

Ngày 6 tháng 12 năm 1988, Morgan Grenfell đột ngột đóng cửa hoạt động chứng khoán, chấm dứt cơ hội trở thành một ngân hàng đầu tư toàn cầu tích hợp. Ngân hàng cũng tiến hành một đợt sa thải 450 người, tương đương 1/4 nhân sự – một trong những vụ sa thải lớn nhất lịch sử thành phố London. Một số chuyên viên tự doanh từng kiếm được 200.000 bảng Anh/năm (khoảng 370.000 đô-la), số phận của họ cho thấy sự giàu có thoáng qua của giới tài phiệt Thành phố. Ngay cả phương pháp sa thải của họ cũng điển hình: thông tin tình cờ bị rò rỉ, tin tức này xuất hiện trên màn hình giao dịch. Ngay sau đó, ngân hàng vội vã đưa ra thông báo khi nhân viên đang trên đường đến nơi làm việc. Trong tình huống rối ren này, một số chuyên viên tự doanh trái phiếu còn tiếp tục mua bán trong vòng một giờ mà không biết rằng mình đã thất nghiệp. Mặc dù Craven đã khéo léo xử lý vụ việc này, chẳng hạn như trao cho nhân viên những gói trợ cấp thôi việc hào phóng, đây vẫn là một cú sốc kinh khủng đối với Morgan Grenfell. Đối với London, đợt sa thải lớn nhất kể từ Big Bang này là một tiếng sấm khép lại những năm 1980 điên cuồng. Tháng 3 năm 1989, John Craven công bố lỗ vào năm 1988, có lẽ là lần đầu tiên trong lịch sử 151 năm của Morgan Grenfell.

Thế giới hiện đại không nương tay với các ngân hàng thiếu vốn và Morgan Grenfell đã bị mắc kẹt vào vết lún nguy hiểm. Nó vẫn có một loạt lựa chọn kinh doanh, đặc biệt là các phòng ban sáp nhập và quản lý tài sản toàn cầu đang bùng nổ. Nó mua C. J. Lawrence ở New York, một công ty nghiên cứu tổ chức và môi giới xuất sắc, đã sáp nhập với hoạt động của nó tại Mỹ. Nhờ sức mạnh trong xuất khẩu và tài trợ dự án, nó có hơn 600 triệu đô-la vốn vay được chính phủ bảo lãnh để củng cố báo cáo tài chính. Cuối cùng, trong vai trò chuyên gia cấp vốn thương mại cho Liên Xô, nó là ngân hàng bán buôn hoàn toàn sẵn sàng cấp vốn cho *cải cách*. Craven cũng đưa ra các động thái quyết liệt nhằm tận dụng những nguồn lực đó. Tuy nhiên, khi không kinh doanh chứng khoán, những thế mạnh này không giúp biến nó thành một ngân hàng toàn cầu hiện đại.

Bị gạt khỏi ngành kinh doanh chứng khoán thua lỗ, Morgan Grenfell đột nhiên trở thành một con mồi cho các thương vụ thâu tóm. Nhiều người hay hoài nghi ở London ngờ vực rằng Craven, một người liên tục nhảy việc và một tay môi giới khôn ngoan, được yêu cầu hoặc là giúp ngân hàng đầu tư thành công hoặc bán đấu giá nó. "Tôi nghĩ mục tiêu của John là thay đổi Morgan Grenfell, giúp nó ổn định và sau đó bán lại, có lẽ là cho Deutsche Bank", một người bạn nhận xét (Deutsche Bank đã mua 4,9% cổ phần trong năm 1984). "Ông ấy là một người ngoan cường, sẽ không để tuột khỏi tay thứ gì". Morgan Grenfell từ lâu được bảo vệ bởi các cổ đông trung thành. Tuy nhiên, một ngày sau khi thị trường chứng khoán sụp đổ, bên môi giới bảo hiểm Willis Faber cho biết 1/5 cổ phần mà nó nắm giữ sẽ được rao bán. Morgan Grenfell đang tham gia vào thế giới không niềm tin, không gốc rễ của nền tài chính hiện đại.

Năm 1989 có vẻ là thời điểm chín muồi để những đối thủ lớn thâu tóm Morgan Grenfell. Khi buông tay khỏi lĩnh vực kinh doanh chứng khoán và nhanh chóng khôi phục khả năng sinh lời, Craven càng làm nó trở thành con mồi hấp dẫn. Thế là, ngân hàng chuyên thực hiện những thương vụ thâu tóm thù địch vào tháng 11 nhận ra chính mình là mục tiêu của Banque Indosuez của Pháp. Craven mời gọi Deutsche Bank làm vị cứu tinh và thỏa thuận được một mức giá hời cho ngân hàng: trên 1,4 tỷ đô-la, tương đương hơn hai lần giá trị của nó trên sổ sách. Vụ bỏ giá ngoạn mục này đã kết thúc cuộc đấu. Craven, nhà đàm phán mua bán, trở thành người nước ngoài đầu tiên được mời vào hội đồng quản trị của Deutsche Bank. Sự hỗn loạn tăng cao do người đứng đầu Deutsche Bank Alfred Herrhausen bị những kẻ khủng bố giết hại dã man. Khoản thanh toán hào phóng cũng làm người ta quên mất thực tế rằng 151 năm độc lập cao quý của ngân hàng này bỗng dưng biến mất.

Hơn 50 năm sau, J. P. Morgan & Co. dường như đã sai lầm khi nghiêng về lĩnh vực ngân hàng thương mại vào năm 1935. Kể cả giữ được công việc cho nhân viên trong thời kỳ Suy thoái, J. P. Morgan & Co. cũng phải mang gánh nặng của một ngành kinh doanh đang hấp hối – ngành cho vay bán buôn. Các công ty lớn không còn tìm kiếm những khoản tín dụng ngắn hạn hay cho vay thời vụ ở các ngân hàng nữa, những hoạt động này đã bị giáng xuống thị trường thương phiếu. Vì vậy, Morgan dần rũ bỏ lịch sử của nó và phát triển thành một ngân hàng đầu tư lai, giống như đối thủ sát sườn, Bankers Trust.

J. P. Morgan & Co. dẫn đầu cuộc đấu tranh đòi bãi bỏ Glass-Steagall. Cũng giống các ngân hàng khác, nó cố gắng nhồi nhét rất

nhiều hoạt động ngân hàng đầu tư mà Quốc hội sẽ phải nhanh chóng tán thành trong thực tế thị trường. Lew Preston cũng muốn đưa ra một lý luận bài bản để thay đổi đạo luật này. Vào năm 1984 ngân hàng đã cho ra đời luận thuyết gọi là Tái tư duy Glass-Steagall. Người bảo trợ chính là Alan Greenspan, sau này giữ chức Giám đốc của Morgan, kế nhiệm Paul Volcker làm Chủ tịch Fed. "Trong cương vị giám đốc, Greenspan đã rất có công trong việc làm lộ tài liệu này ra bên ngoài", một người trong nội bộ Morgan nói.

Lew Preston biết rằng sau Quy tắc 415, bảo lãnh phát hành trực tiếp những cổ phiếu lớn là một ngành đấu giá ít béo bở. Ngân hàng Morgan muốn bảo lãnh phát hành trái phiếu doanh nghiệp chủ yếu là để cung cấp cho khách đầy đủ các dịch vụ tài chính. Điều này cũng cần thiết để cấp vốn cho các thương vụ thôn tính. Dù Morgan được mệnh danh là ngân hàng của Fed, Preston không thể làm Paul Volcker lung lay về việc thay đổi Glass-Steagall. Vẫn còn quan ngại về những ngân hàng thực hiện các giao dịch chứng khoán "rủi ro", Volcker trả lời rằng ông không lo lắng về Morgan, mà về khoảng ba hoặc bốn ngân hàng khác. Morgan cũng đã gặt hái lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu và tài sản cao hơn bất kỳ ngân hàng nào của Mỹ trong những năm Volcker. "Thật không may, chúng tôi lại có doanh thu khá tốt", Preston thừa nhận, "và phía chủ tịch Fed cũng có nhiều hoài nghi nữa".[3]

Từng giúp Volcker ít nhất ba lần, với anh em nhà Hunt, Continental Illinois và tái cơ cấu nợ cho Brazil, Preston đứng ngồi không yên trước tình huống rõ ràng không có qua có lại này. Một người bạn của Preston nói: "Lew đã sát cánh với Volcker trong việc rút lõi ngân hàng. Ông đã phải làm việc cật lực trong cả ba vụ trên. Tôi nhớ Lew nói: 'Tôi đã giúp nhiều cho Paul, nhưng Paul vẫn chống đối lại các ngân hàng gia nhập thị trường nợ'. Tôi tin chắc rằng Preston phần nào cảm thấy bị Volcker phản bội". Giới chức khác ở Morgan cảm thấy họ chẳng đạt được gì nhiều sau khi luôn chiều theo giới quản lý. Một người của Morgan chua chát nói: "Tôi mệt mỏi vì phải làm vật cưng của Fed".

Trong khoảng năm 1984, tờ New York Times đánh giá việc Morgan Guaranty quay lại với Morgan Stanley chỉ còn là "vấn đề thời gian" nếu Glass-Steagall sẩy chân.[4] 20 năm trước, đây là điều không thể chối cãi. Tuy nhiên, trước những diễn biến trong thập niên 1980, sự nồng hậu giữa các anh em Morgan lại phai nhạt. Những gã trai tài giỏi tại Morgan Stanley cảm thấy tương đồng nhiều hơn với Bankers Trust khoa trương, chuyên kinh doanh mạo hiểm và ngân hàng bán buôn, hơn là với Morgan Guaranty

mộc mạc, thận trọng. Người ta cũng dễ hình dung Morgan Guaranty hợp tác với Goldman, Sachs hơn là với Morgan Stanley. Hai ngân hàng của Morgan không còn là một sự bắt cặp trời phú nữa mà là những đối thủ đặc biệt gay gắt tại Tokyo và London.

Giới ngân hàng đầu tư đều tin sẽ có ngày Glass-Steagall biến mất. Fred Whittemore nói về quyết định bán ra công chúng của Morgan Stanley trong năm 1986: "Chúng tôi đang tận dụng khoảng thời gian 3-5 năm trước khi các ngân hàng trở thành đối thủ cạnh tranh chính thức, để trở nên lớn mạnh một cách nhanh chóng nhất".[5] Quỹ chiến tranh LBO và vốn đầu tư lớn của Morgan Stanley khiến nó không phải phụ thuộc vào các ngân hàng thương mại trong việc cấp vốn cho những thương vụ thôn tính. Với định hướng thương mại mới của mình, Morgan Stanley không quan tâm nhiều đến số phận của Glass- Steagall, vì việc này sẽ chỉ ảnh hưởng đến một phần nhỏ vốn trên đà suy giảm của nó. Bằng giọng điệu dân túy lạ lùng, Giám đốc Điều hành Morgan Stanley Robert A. Gerard cảnh báo Quốc hội rằng nếu Glass-Steagall sảy chân, "việc tập trung quyền lực kinh tế trong các tổ chức ngân hàng lớn sẽ gia tăng mạnh mẽ".[6] Nhưng ngân hàng của ông chỉ thực hiện các động thái chiếu lệ trước những gì nó coi là một định luật không liên quan.

Các ngân hàng thương mại càng ngày càng bức xúc vì Glass-Steagall khi mọi lĩnh vực từ các khoản vay mua ô tô đến vay cầm cố đều được gom lại là chứng khoán và đặt ngoài tầm với của họ. Preston lặng lẽ trêu tức sự bướng bỉnh của Volcker. Trong một bài báo trên tạp chí Fortune vào tháng 4 năm 1986, ông đã thực hiện một lời thú nhận gây sốc: ngân hàng Morgan đã cân nhắc từ bỏ điều lệ ngân hàng thương mại của mình và trở thành một ngân hàng đầu tư. Điều này sẽ khiến ngân hàng phải hy sinh khoảng 20% công việc kinh doanh, đồng thời từ bỏ các tài khoản ký gửi và bảo hiểm tiền gửi. Mặc dù đây rõ ràng không phải một dự tính thông minh, Preston không quan tâm tới các luồng dư luận phản ứng. Bob Engel đã nhắc lại quan điểm: "Nếu tin chắc mình sẽ không bao giờ có được toàn bộ quyền lực chứng khoán mở rộng, chúng tôi vẫn phải có nghĩa vụ với các cổ đông của mình và cân nhắc về việc liệu có muốn vẫn là một ngân hàng hay không. Chúng tôi vẫn có thể trở thành một ngân hàng tư nhân – rút khỏi Fed và hệ thống thanh toán".[7] Những phát biểu này nằm trong chiến thuật gây rối, tuy nhiên nó cho thấy số 23 Phố Wall đang dần mất hết kiên nhẫn.

Vụ sụp đổ của thị trường chứng khoán năm 1929 đã dẫn thẳng đến Glass-Steagall. Trớ trêu thay, sự sụp đổ của thị trường chứng

khoán vào năm 1987 sẽ chứng minh sự suy vi của đạo luật này, khi Ngày thứ Hai Đen tối hằn sâu thêm sự bất bình của công chúng với Phố Wall. Morgan Stanley và các công ty chứng khoán lớn khác ngày càng giống như những băng đảng được Glass-Steagall bảo vệ – kết quả khá khác biệt so với kỳ vọng của các nhà cải cách kinh tế mới, những người muốn phá tung sức mạnh tập trung của Phố Wall. Trong khi đó, các ngân hàng thương mại lại là nạn nhân rõ ràng của những năm 1980. Cuộc khủng hoảng nợ của châu Mỹ Latinh cho thấy việc cho vay rủi ro hơn nhiều so với mảng giao dịch chứng khoán. Cuộc khủng hoảng này chế nhạo tinh thần của Glass-Steagall, dù mục đích của nó là đảm bảo sự ổn định của các ngân hàng tiền gửi. Với việc các ngân hàng nước ngoài có thể bảo lãnh chứng khoán tại Mỹ, Glass-Steagall dường như chỉ trừng phạt ngân hàng Mỹ và khiến họ đưa ra những quyết định vội vàng. Cùng với việc Nhật Bản có 7 trong 10 ngân hàng lớn nhất thế giới, bất lợi cạnh tranh này là vấn đề không nhỏ.

Các ngân hàng tìm thấy một đồng minh bất ngờ là Thượng nghị sĩ William Proxmire, Chủ tịch Ủy ban Ngân hàng Thượng viện. Ông sẵn sàng ban cho các ngân hàng sức mạnh để bảo lãnh cổ phiếu và trái phiếu miễn là những ngân hàng thương mại và đầu tư lớn không hợp nhất. "Washington không thích ý tưởng rằng Morgan Guaranty và Morgan Stanley sẽ làm lành sau bao nhiêu năm xa cách", tờ Economist đưa tin.[8] Vì từng là giám đốc của J. P. Morgan trong 10 năm, Alan Greenspan hứa sẽ không tham gia bất cứ quyết định nào liên quan tới ngân hàng này trong cương vị Chủ tịch Fed. Tuy vậy, Greenspan lại đứng sau hậu thuẫn việc hủy bỏ một phần Glass-Steagall. Các ngân hàng đã được bảo đảm quyền bảo lãnh thương phiếu và trái phiếu doanh thu đô thị. Vào tháng 1 năm 1989, Fed thêm những quyền hạn chế thả nổi trái phiếu doanh nghiệp. Trong số năm ngân hàng đầu tiên xuyên qua những cánh cửa mở, J. P. Morgan Securities dễ dàng trở thành ngân hàng lớn nhất với 400 triệu đô-la tiền vốn và 700 nhân viên. Và tháng 10 năm 1989, nó đã trở thành ngân hàng thương mại đầu tiên của Mỹ kể từ cuộc Đại suy thoái, nổi lên thành nơi phát hành nợ doanh nghiệp, quản lý việc phát hành trái phiếu trị giá 30 triệu đô- la cho Công ty Savannah Electric & Power.

Có một mối lo ngại cho tất cả vấn đề này. Liệu ngân hàng có sớm bảo lãnh phát các cuộc tấn công doanh nghiệp bằng trái phiếu tạp hay không? Liệu họ có đánh tráo nợ Mỹ Latinh cho những người nắm giữ trái phiếu như đã làm trong những năm 1920? Và các ngân hàng sẽ làm thế nào để cách ly người gửi tiền khỏi tất cả những rủi ro tương lai trong công việc chứng khoán? Những mối lo lắng này hoàn toàn chính đáng nhưng đó là chuyện của Quốc

hội và giới quản lý ngân hàng. Đối với các ngân hàng thương mại, tình thế hiện tại của họ còn nguy hiểm hơn bất kỳ rủi ro nào do việc mở rộng quyền hạn chứng khoán có thể gây ra.

Những năm trước mắt hứa hẹn sẽ chứng kiến sự nổi lên của các ngân hàng toàn cầu rộng lớn ở trong và ngoài nước, Ngân hàng Morgan chắc chắn nằm trong số đó. Theo quan điểm của Institutional Investor, các ngân hàng thương mại có "những kế hoạch vĩ đại" để trở thành "các tổ chức tài chính lung linh, toàn năng như J. P. Morgan & Co. thời trước Glass-Steagall".[9] J. P. Morgan & Co. hiện nay là một tổ chức toàn cầu chứ không chỉ là một ngân hàng Mỹ đang hoạt động ở nước ngoài. Ba trong số sáu giám đốc điều hành hàng đầu của Morgan, cũng như là một nửa những người trong chương trình đào tạo quản lý của họ tại New York không phải là người Mỹ. Tất cả các quản lý cấp cao đều đã thực hiện một chuyến công tác ở nước ngoài.

Năm 1989, các ngân hàng đã phát triển vượt khỏi thánh địa số 23 Phố Wall. Lew Preston muốn có một máy tính cá nhân trên bàn mỗi nhân viên ngân hàng và các bàn giao dịch phải có một mớ dây điện. Để thích ứng với một ngân hàng công nghệ cao, Morgan mua tòa tháp bằng đá và kính cao 47 tầng tại số 60 Phố Wall, tòa nhà do Kevin Roche thiết kế. Nó không được xây dựng theo đúng kiểu nhà Morgan giống như số 23 Phố Wall. Để tiết kiệm thời gian và tiền bạc, ngân hàng này đã mua một gói bất động sản do nhà phát triển George Klein kiến thiết. Dự toán ban đầu là 530 triệu đô-la, sau đó chi phí tại số 60 Phố Wall đã vượt ngân sách lên đến 830 triệu đô-la. Trong năm 1988, Ngân hàng Morgan vay 400 triệu đô-la từ Công ty Bảo hiểm nhân thọ Dai-Ichi cho tòa tháp mới. Preston cho biết ông đã không chọn đồ nội thất cho văn phòng mới vì Dennis Weatherstone có thể không thích chúng. Do đó ông tinh nghịch gửi điện báo rằng Weatherstone, con trai của một công nhân vận tải tại London, sẽ kế nhiệm ông làm chủ tịch ngân hàng đầu tiên sinh ra ở nước ngoài tại Phố Wall. Vào một đêm mùa hè năm 1989, trước khi ngân hàng chuyển trụ sở đến số 60 Phố Wall, có nhiều thông tin lưu truyền rằng ngân hàng sẽ phải cắt giảm 10% biên chế, tương đương khoảng 1.500 người. Đó là một lời nhắc nhở khác rằng đã qua lâu rồi chủ nghĩa gia trưởng, thời mà nhân viên được nâng niu như con cái trong nhà và có công việc trọn đời ở đây.

Số 23 Phố Wall đã luôn là bộ mặt phản ánh J. P. Morgan & Co.. Từ thời điểm bước qua cánh cửa và đứng dưới chùm đèn Louis XV rực rỡ với 1.900 mảnh tinh thể pha lê, người ta có thể cảm thấy sự tự tin của nơi này với sức nặng khủng khiếp của tính truyền

thống. Nó có nét lộng lẫy của một nhà hát. Khi ngân hàng chuyển sang số 60 Phố Wall, có người bàn về việc bán số 23 Phố Wall, điều mà Lew Preston bác bỏ. "Đó là một tượng đài", ông nói với vẻ tiếc nuối. "Nó thực sự không có giá trị với bất cứ ai ngoại trừ chúng tôi".[10] Thánh đường nhỏ về tài chính này đã trải qua nhiều sự kiện lịch sử hơn bất kỳ ngân hàng Mỹ nào, bây giờ là một di tích tốn kém từ một thế giới thanh cao đã biến mất.

Liệu có bất kỳ ngân hàng nào chứa những bí ẩn của J. P. Morgan & Co. cũ một lần nữa? Có lẽ là không. Các cộng sự Morgan là đồ trang trí của một thế giới quá khép kín và cố kết với những tiêu chuẩn bình đẳng hơn ngày nay. Tầm nhìn rộng lớn của Tom Lamont, Dwight Morrow và Russell Leffingwell xuất hiện từ một thế giới của quan hệ đối tác nhỏ và nguồn cạnh tranh ít ỏi trước sức mạnh tài chính. Họ làm việc trên một Phố Wall yên tĩnh, chậm chạp hơn và vì thế có thể hành xử như các quý ông và học giả.

Phần lớn phong vị đặc biệt của ngân hàng có nguồn gốc từ triển vọng toàn cầu của nó. Như một cầu nối chuyển vốn giữa Mỹ và châu Âu, J. P. Morgan & Co. trước đây đã tự nhiên hướng ra nước ngoài và là tổ chức duy nhất mang tầm quốc tế tại thời điểm Mỹ vẫn quê kệch và biệt lập. Bây giờ phần còn lại của đất nước đã bắt kịp nó. Các kết nối nước ngoài của Ngân hàng Morgan mà không ai sánh được trước đây nay cũng tương đương với nhiều bộ ngoại giao và ngân hàng trung ương nước ngoài, hoặc thậm chí các tập đoàn đa quốc gia kết nối. Sức mạnh tài chính đã phân tán rộng rãi trong các doanh nghiệp Mỹ, châu Âu và Nhật Bản. Không có doanh nghiệp nào sẽ trở nên ưu việt hoặc bá quyền như đế chế của Pierpont và Jack Morgan.

Quyền lực của J. P. Morgan & Co. bắt nguồn từ trạng thái non trẻ của những kho bạc chính phủ, các công ty và thị trường vốn. Nó đứng canh cho thị trường vốn tương đối nhỏ và sơ khai. Giờ đây, tiền đã trở thành một mặt hàng phổ biến. Một công ty cần vốn có thể tìm tới các ngân hàng đầu tư, ngân hàng thương mại hoặc công ty bảo hiểm; hoặc có thể xin cấp vốn thông qua các khoản vay ngân hàng, phát hành trái phiếu, phát hành riêng lẻ, thương phiếu; đồng thời có thể thu hút nhiều đồng tiền, quốc gia, thị trường. Tiền đã mất đi sự bí ẩn của nó, do đó, ngành ngân hàng đã mất đi phần nào ma lực.

Câu chuyện về Morgan là câu chuyện về nền tài chính hiện đại. Có một Pierpont Morgan nắm trong tay những quyền hạn ngày nay phân tán trong các tập đoàn ngân hàng toàn cầu rộng lớn. Các hoạt động từng do những quý ông tóc mai dài ở phòng khách gỗ

gụ thực hiện, giờ đang lan rộng đi khắp các phòng giao dịch trên toàn thế giới. Chúng ta sống trong một thời đại lớn, nhanh và ẩn danh hơn. Sẽ có nhiều thương vụ được thực hiện và nhiều của cải được tạo ra, nhưng sẽ không bao giờ có một đế chế như J. P. Morgan & Co..

Lời cảm ơn

Mặc dù trước đây không nhận ra, nhưng tôi cho rằng đây chính là thời điểm thích hợp để cho ra đời cuốn sách chính xác và rõ ràng nhất về lịch sử Gia tộc Morgan. Bí mật là thứ luôn được Morgan tôn sùng và hầu hết các tác phẩm được viết ra trước đây đều chỉ dựa trên những phỏng đoán cũng như các nguồn tin không trực tiếp. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, các tài liệu lưu trữ mới đã dần hé lộ, cho ta một cái nhìn rõ ràng hơn về thế giới Morgan vốn còn nhiều điều khuất lấp, đồng thời cho phép khai mở những nguồn thông tin có tính chính thống hơn. Là thành viên của một ngân hàng tư nhân từ trước năm 1940, các cộng sự của Morgan được độc quyền lưu giữ tài liệu của họ cũng như thoải mái trao tặng những tài liệu này cho các tổ chức giáo dục. Chính vì thế ngân hàng đã mất quyền kiểm soát đối với phần lớn hồ sơ trong giai đoạn trước Thế chiến II, bản thân tôi cho rằng đây là một tình huống gây tò mò và không thoải mái đối với một tổ chức bí mật như vậy.

Cuộc đời của Pierpont Morgan là nguồn cảm hứng của khoảng 10 cuốn sách, vốn thu hút nhiều sự chú ý từ phía độc giả. Ông là một nhân vật khơi nguồn cho niềm đam mê vô tận. Tuy nhiên, giai đoạn lịch sử từ sau năm 1913 của ngân hàng Morgan vẫn còn là một vùng đất chưa được khám phá, mặc dù đó là thời hoàng kim của quyền lực Morgan trên toàn cầu. Chỉ duy có một tập sách mỏng mang tính học thuật được xuất bản vào năm 1984, ghi lại cuộc đời của J. P. Morgan con, và tôi muốn khắc phục sự thiếu sót này. Vì vậy, trong khi hoàn thành một số nghiên cứu mới về lịch sử nhà Morgan thế kỷ XIX, tôi đã nhấn mạnh vào lịch sử ngân hàng này trong thế kỷ XX. Điều kỳ lạ là câu chuyện sau Thế chiến II về ba ngân hàng Morgan hoàn toàn trống trơn. Do đó, đây chính là cuốn sách đầu tiên ghi lại lịch sử của đế chế Morgan một cách vẹn toàn.

May mắn thay, các tài liệu lưu trữ mới phù hợp với những gì tôi

muốn nhấn mạnh. Sau nhiều năm phân vân, ông Harry S. Morgan cuối cùng đã quyên tặng một kho tài liệu phong phú về gia đình và sự nghiệp kinh doanh của gia đình mình cho Thư viện Pierpont Morgan trước khi qua đời năm 1982. Mặc dù thời kỳ về George Peabody- Junius Morgan-Pierpont Morgan khá sơ sài, nhưng nó lại chứa đựng đầy đủ những giấy tờ của Jack Morgan. Về mặt này, thư viện đã bổ sung các tài liệu của Martin Egan, nhà báo mảng ngân hàng thời kỳ chiến tranh. Tôi xin gửi lời cảm ơn đến các cá nhân của thư viện như David W. Wright, Inge du Pont và Elisabeth Agro vì đã giúp tôi có được những tài liệu này. Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến John P. Morgan II và gia đình Morgan đã cho phép tôi trích dẫn rất nhiều tư liệu từ các nguồn này, mặc dù họ còn hơi e dè khi biết tôi sử dụng một số tài liệu vốn gây nhiều tranh cãi.

Tôi đã có được nhiều thông tin từ hồ sơ nhiều tập về Thomas W. Lamont ở Đại học Harvard và Russell C. Leffingwell tại Đại học Yale. Nhờ sự giúp đỡ tận tình của cháu trai ngài Harry Davison, ông Daniel P. Davison, tôi đã được tiếp cận cuốn sách của ngài. Ở một góc độ khác, tôi đã sử dụng các tài liệu về George W. Perkins tại Đại học Columbia, các tài liệu về Edward R. Stettinius tại Đại học Virginia và tài liệu về Dwight W. Morrow tại Đại học Amherst. Tôi cũng trích dẫn từ một số sự kiện lịch sử truyền miệng có được từ Đại học Columbia, trong đó đáng chú ý nhất là những thông tin về George Whitney. Tôi muốn gửi lời cảm ơn tới các nhân viên của tất cả các trường này, đặc biệt là Florence Lathrop tại Đại học Harvard; Judith Schiff và William Massa tại Đại học Yale; và Ronald Grele tại Đại học Columbia. Trong giai đoạn sau Thế chiến II, tôi đã có các tài liệu từ Thư viện Harry S. Truman, Thư viện Dwight D. Eisenhower, Thư viện John Fitzgerald Kennedy, Thư viện Lyndon B. Johnson, Thư viện Gerald R. Ford và Thư viện Jimmy Carter.

Những tư liệu chưa được công bố này cung cấp lượng lớn tài liệu về các hoạt động của ngân hàng trong nhiều thập kỷ. Đi sâu vào kho lưu trữ trên, tôi cảm thấy mình như một nhà thám hiểm tìm thấy và thâm nhập được vào một lục địa bị lãng quên, từ đó phát hiện ra những tàn tích hùng vĩ bị rêu xanh phong kín. Tôi hy vọng mình đã truyền đạt được một phần những phấn khích mà tôi cảm nhận hằng ngày. Những hồ sơ này không chỉ đơn thuần cung cấp thông tin chi tiết mới về các sự kiện chúng ta từng biết. Trong nhiều trường hợp, chúng viết nên những chương hoàn toàn mới trong lịch sử của chúng ta, đặc biệt là về các giao dịch ngân hàng với Ý, Đức, Mexico và Nhật Bản. Nghiên cứu của tôi đã thuyết phục tôi một cách mạnh mẽ rằng lịch sử tài chính là đứa con riêng bị bỏ

quên đáng buồn trong lịch sử của ngành.

Hai trong số ba ngân hàng Morgan đã tiếp nhận dự án của tôi. Tôi nhận được hợp đồng in cuốn sách này ngay trước vụ bê bối Guinness, điều có thể trở thành mối đe dọa đến việc tiếp cận với người của ngân hàng Morgan Grenfell. Tuy nhiên, khi tôi dành thời gian khoảng hai tháng ở London vào năm 1987, công ty đã làm một điều phi thường: họ cung cấp các tài liệu cho tôi mà không có bất cứ hạn chế nào. Họ để tôi ngồi trong một phòng họp và mang tới những tài liệu cũ kỹ lấy từ một nhà kho gần sông Thames. Tôi đã nghiên cứu những hồ sơ liên quan đến các cuộc tranh cãi từ đầu những năm 1900 cho đến những năm 1960 và 1970. Tôi không biết việc này có nằm trong ý định của công ty nhằm thể hiện sự tự tin về tính chính trực của họ sau vụ bê bối Guinness, hay để nhấn mạnh những năm tháng không có bê bối của mình. Nhưng tôi thấy cảm động và ấn tượng trước sự hào phóng của công ty này. Tôi đặc biệt muốn cảm ơn ông Desmond Harney vì đã hộ tống tôi đến căn nhà số 23 Great Winchester và Kathleen Burk, nhà sử học nghiên cứu về Morgan Grenfell, người đã thể hiện một tinh thần đồng nghiệp thực sự và gửi cho tôi ba chương lịch sử chính thức của mình. Tôi lấy làm tiếc vì biết đến những tài liệu này hơi muộn nên không thể ghi nhận sự đóng góp đó của bà Kathleen Burk trong phần chú thích của mình.

J. P. Morgan & Co. đã phản ứng với chút mâu thuẫn khi tôi xuất hiện lần đầu tiên, do có lo sợ về sự liên hệ với Morgan Grenfell vốn mang tiếng xấu gần đây. Tuy nhiên, ở đây cũng vậy, mọi việc tiến triển như tôi mong muốn. Mặc dù ban đầu có chút miễn cưỡng, nhưng sau đó ngân hàng cũng đã xem cuốn sách và bố trí nhiều cuộc hẹn, trong đó có cả các cuộc phỏng vấn với những vị đã và đang giữ chức chủ tịch. Tôi trân trọng những buổi làm việc trên bàn ăn trưa cùng với người Morgan, thứ "vũ khí" công khai tốt nhất mà con người thường áp dụng. Fred Allen và Jack Morris luôn lịch sự, thông tuệ và chuyên nghiệp trong việc hỗ trợ giải thích cho tôi. Họ thực sự giỏi và chuyên nghiệp. Tôi cũng muốn cảm ơn Melanie Smith vì đã sắp xếp các buổi làm việc tại thư viện của ngân hàng, nơi lưu trữ những hồi ký chưa được công bố.

Không giống các ngân hàng Morgan khác, riêng Morgan Stanley đã từ chối hợp tác và không chấp nhận tham gia phỏng vấn. Quyết định này cũng không khiến tôi ngạc nhiên bằng cách họ xử lý vấn đề. Cả quản lý và người phụ trách quan hệ công chúng Peter Roche đều cố gắng tạo ra bức màn che phủ xung quanh công ty. Họ không khuyến khích mọi người nói chuyện với tôi, dù là những cá nhân đang đương nhiệm hay đã nghỉ hưu. Khi viết thư

cho Parker Gilbert và Dick Fisher để đề cập vấn đề này và yêu cầu một lời giải thích, tôi không nhận được bất cứ hồi âm nào.

Tôi rất biết ơn những cộng sự cũ của Morgan Stanley vì sự hợp tác của họ. Họ là những con người cực kỳ ấn tượng, những người hiểu biết và sâu sắc nhất tôi từng gặp. Nhiều cuộc phỏng vấn kéo dài hàng giờ và còn hơn cả sự bù đắp đối với những hợp tác chính thức. Hơn cả trung thực, họ thực sự hợp tác và giúp tôi có những đánh giá đúng hơn về công ty. Sự nhiệt tình của họ khiến tôi rất cảm kích, ngược lại so với những gì ban lãnh đạo hiện tại đã làm.

Khi viết phần về Thời kỳ Canh bạc, tôi đã thực hiện hơn 100 cuộc phỏng vấn để nhận được một cảm giác "bên trong" nhằm so sánh với hai phần trước đó, những phần được dựa trên hàng trăm cuốn sách và hàng chục nghìn tài liệu chưa được xuất bản. Vì các nhân viên ngân hàng của Morgan thà uống xyanua còn hơn tiết lộ thông tin khách hàng, nên đây được xem là một chiến công không nhỏ. Do được đào tạo kỹ lưỡng, họ không có thói quen nói chuyện cởi mở về công việc kinh doanh của mình. Điều này khiến tôi đặc biệt biết ơn những người tôi đã phỏng vấn. Một số người kiên nhẫn tham gia các buổi trò chuyện kéo dài từ sáng sớm cho đến tận chiều tối. Nhiều người khác sẵn sàng đánh máy hàng trang một cách rất ấn tượng. Tôi cảm thấy mình thật nhỏ bé trước sự hào phóng của họ và không biết đền đáp sao cho thỏa đáng. Niềm vui được đồng hành chính là một trong những niềm vui thực sự của việc viết nên cuốn sách, tôi cảm thấy vinh dự khi được chia sẻ những hồi tưởng của họ.

Để không ai phải thất vọng vì không được nêu tên tương xứng với tầm quan trọng, tôi sẽ chỉ liệt kê tất cả những người trả lời câu hỏi trực tiếp, qua điện thoại hoặc qua thư. Tôi xin gửi lời cảm ơn đặt biệt đến hậu duệ của Jack và Pierpont Morgan, Dwight Morrow, Tom Lamont, George W. Perkins, Harry Davison, Russell Leffingwell, George Whitney, Vivian H. Smith, Teddy Grenfell, Thomas S Gates, Jr., Montagu Norman, Nancy Astor và Charles Lindbergh vì đã cho phép tôi trích dẫn từ những hồ sơ chưa được công bố của họ. Tôi mang một món nợ đặc biệt đối với Edward Pulling, Paul và Cecily Pennoyer, và Laura Phillips, những người không chỉ trả lời câu hỏi mà còn cho phép tôi in lại các bức ảnh từ những cuốn album gia đình họ. Tôi đặc biệt gửi lời cảm ơn tới những người vì hoàn cảnh mà yêu cầu không đưa tên vào danh sách cảm ơn sau đây: David Band, John Baylis, David Bendall, Jerry E. Bishop, H. P. K. den Boesterd, A. Bruce Brackenridge, William D. Brewer, James R. Brugger, Dr. Nicola Caiola, Rupert F. J. Carrington, Robert Carswell, Lord Stephen G. Catto, Randall Caudill, Dorothy

B. Colby, Frank W. Colby, J. E. H. ("Tim") Collins, Edward Costikyan, Daniel P. Davison, Harry Davison II, C. Douglas Dillon, David Douglas-Home, Robert G. Engel, Edgar Felton, Max M. Fisher, John Douglas Forbes, George S. Franklin, Helena Franklin, John B. Fraser, Evan Galbraith, Robert A. Gerard, Jackson B. Gilbert, S. Hazard Gillespie, Victor Gotbaum, Raphael de la Guerronniere, Perry E. Hall, Charles E. A. Hambro, Keith R. Harris, Carl Hathaway, Robert K. Heimann, Robert A. Henderson, Michael Hildesley, Sir David Basil Hill-Wood, Longstreet Hinton, Guy Huntrods, Shiro Inoue, William M. Isaac, Robert Isom, Sir Martin Jacomb, Lord Roy Jenkins, Fred W. Kirby, Corliss Lamont, Edward M. Lamont, Ralph F. Leach, Jerome Levinson, Anne Morrow Lindbergh, Robert V. Lindsay, Jack Loughran, John McDaniels, Luis S. Mendez, John M. Meyer, Jr., Damon Mezzacappa, George S. Moore, Catherine Adams Morgan, Constance Morrow Morgan, Sir Jeremy Morse, Bruce Nichols, Sir Leslie O'Brien, fane Nichols Page, Walter H. Page, Ellmore C. Patterson, Frances Tracy Pennoyer, Joseph L. Ponce, Sheppard Poor, Lewis T. Preston, Thomas L. Pulling, Clifford H. Ramsdell, Charles Rawlinson, Judson P. Reis, William Rhodes, Frank Rosenbach, Eugene Rotberg, George W. Rowe, Charles Ryskamp, William Salomon, David T. Schiff, Frederick H. Scholtz, Anthony M. Solomon, Andrew Spindler, Irvine Sprague, William Sword, David Taylor, Fred Tetzeli, Alexander C. Tomlinson, William D. Toomey, Guido Verbeck, Peter Vermilye, Fred Vinton, Norma Walter, Anthony Weighill, John Weinberg, Christopher Whittington, và Robert J. Wynn.

Về phần xuất bản, tôi muốn cảm ơn người đại diện tại London của tôi, Deborah Rogers, vì khả năng xử lý bản thảo rất tốt của bà và Nicholas Brealey, giám đốc biên tập của công ty TNHH Simon và Schuster, vì đã đọc kỹ phần bản thảo giúp tôi. Dù ở nhà, tôi vẫn luôn nhận được sự hỗ trợ thường xuyên từ một tập thể tuyệt vời. Người đại diện của tôi, Melanie Jackson, là người mà các cây bút đều ao ước nhưng không dễ tìm được. Melanie Jackson rất nhiệt tình, chăm chỉ, hợp tác cùng cô ấy là niềm vui lớn của tôi. Cuốn sách của tôi sẽ không thể hoàn thành nếu thiếu đi sự giúp đỡ và hỗ trợ từ Melanie Jackson. Biên tập viên của tôi, Morgan Entrekin, người luôn có một tầm nhìn rõ ràng về câu chuyện ngay từ đầu và giúp đỡ tôi bằng sự nhiệt tình cũng như tính hào phóng của anh. Morgan Entrekin luôn đưa ra lời khuyên tuyệt vời cũng như những liều adrenaline kịp thời giúp tôi trụ vững trong suốt quá trình làm việc kéo dài và phức tạp này. Cha mẹ tôi, Ruth và Israel, đã hỗ trợ rất nhiều cho tác phẩm này, nhất là trong giai đoạn hoàn thành cuốn sách cũng như trong việc thu thập các bức ảnh tư liệu.

Họ luôn dành cho tôi tình yêu thương vô bờ cũng như sự hy sinh vô điều kiện của bậc làm cha mẹ. Tôi nợ một món nợ lớn nhất đối với người vợ thánh thiện và là nàng thơ đáng yêu của tôi, Valerie. Cô ấy phải nhường chỗ cho con quái vật đáng sợ – Gia tộc Morgan – bỗng một ngày xuất hiện giữa chúng tôi. Cô ấy luôn là người khôn khéo, dịu dàng, yêu thương và chia sẻ cùng tôi trong suốt quá trình hoàn thành tác phẩm. Có lẽ đến cuối cùng, con quái vật đã nuốt chửng cả hai chúng tôi.

Các từ viết tắt

AL - Tạp chí American Lawyer

AM - Tạp chí Atlantic Monthly

B - Trường Kinh doanh London

BA - Tạp chí Barron

BE - Nhật báo Brooklyn Eagle

BM - Tạp chí Bankers

BW - Tuần báo kinh doanh Business Week

CB - Tạp chí Current Biography

CH - Tạp chí Current History

CUOH - Bộ sưu tập lịch sử truyền miệng của Đại học Columbia, New York

CUOH-BB - Bộ sưu tập lịch sử truyền miệng của Đại học Columbia, Boris Bakhmeteff

CUOH-EB - Bộ sưu tập lịch sử truyền miệng của Đại học Columbia, Eugene Black

CUOH-GR - Bộ sưu tập lịch sử truyền miệng của Đại học Columbia, George Rublee

CUOH-GW- Bộ sưu tập lịch sử truyền miệng của Đại học Columbia, George Whitney

CUOH-LR - Bộ sưu tập lịch sử truyền miệng của Đại học Columbia, Leonard Rist

CUOH-WJS - Bộ sưu tập lịch sử truyền miệng của Đại học

Columbia, William J. Schieffelin

DDE - Thư viện Dwight D. Eisenhower (tổng thống thứ 34 của Mỹ), tại Abilene, Kansas

DE - Nhật báo (London) Daily Express

DH - Nhật báo (London) Daily Herald

DT - Nhật báo (London) Daily Telegraph

DWM - Tiểu sử Dwight W. Morrow, Thư viện Cao đẳng Amherst, Amherst, Massachusetts

E - Tuần san Economist

ERS - Tiểu sử Edward R. Stettinius, Sr. Thư viện Aldenham, Đại học Virginia, Charlottesville

EU - Tạp chí Euromoney

FA - Tạp chí Foreign Affairs

FB - Tạp chí Forbes

FD - (Hartford) Financial Digest

FO - Tạp chí Fortune

FT - Thời báo Financial Times

GWP - Tiểu sử George W. Perkins, Thư viện Library, Đại học Columbia

HFJ - Tạp chí tài chính Hartford

HLS - Tiểu sử Herbert L. Satterlee, Thư viện Pierpont Morgan, New York

HPD - Sách về Henry P. Davison, Mục lưu trữ về Daniel P. Davison

HST - Thư viện Harry S. Truman, Independence, Missouri

II - Nhà đầu tư tổ chức

J - Tuần báo (New York) Journal

JPMJ - Tiểu sử J. P. Morgan Jr, Thư viện Pierpont Morgan

JPMS - Tiểu sử J. P. Morgan Sr, Thư viện Pierpont Morgan

JSM - Tài liệu về công ty J. S. Morgan & Co. và công ty George Peabody & Co. Papers, Thư viện Guildhall, London

LBJ - Thư viện Lyndon Baines Johnson, Austin, Texas

ME - Tiểu sử Martin Egan, Thư viện Pierpont Morgan

MGR - Tiểu sử Morgan Grenfell (từ năm 1910 đến nay)

N - Tạp chí Newsweek

NFP - Hãng tin Newark Free Press

NY - New York

NYDN - Nhật báo (New York) Daily News

NYH - Tờ New York Herald

NYHT - Báo New York Herald Tribune

NYK - Tờ New Yorker

NYT - Nhật báo New York Times

NYTR - Nhật báo New York Tribune

NYWT - Báo New York World Telegram

O - Tờ Observer

RCL - Tiểu sử Russell C. Leffingwell, Thư viện Sterling Memorial, Đại học Yale , New Haven, Connecticut

SEP - Tờ Saturday Evening Post

ST - Báo (London) Sunday Telegraph

T - Thời báo (London) Times

TI - Tạp chí Time

TSG - Tiểu sử Thomas S. Gate, Jr., Papers, Van Pelt Library, University of Pennsylvania, Philadelphia

TWL - Tài liệu về Thomas W. Lamont, Thư viện Baker, Đại học

Harvard, Cambridge, Massachusetts

WP - Nhật báo Washington Post

WST - Tạp chí Wall Street Journal